

IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

RICOMINCIAMO



DATE SLANCIO ALLA PRODUTTIVITÀ PER RILANCIARE IL TESSUTO ECONOMICO	03
LA PRODUTTIVITÀ CRESCE CON L'INNOVAZIONE MA SENZA FORMAZIONE SI RISCHIA DI RESTARE AL PALO	06
STOP AL PREGIUDIZIO DELLE PMI CHE NON CAMBIANO. IL FERMENTO C'È, VA ALIMENTATO. SOPRATTUTTO CON I GIOVANI	08
IL DOPPIO VANTAGGIO DELLA FORMAZIONE: AIUTA A GESTIRE I CAMBIAMENTI E PORTA L'AZIENDA AL TOP	13
VALORIZZARE I DIPENDENTI FA BENE ANCHE ALLE AZIENDE: ECCO PERCHÈ	16
PRODUTTIVITÀ AZIENDALE: LA DIFFERENZA LA FA IL DINAMISMO DELL'IMPRESA	21
PIANIFICARE GLI INVESTIMENTI PER NON SCOPRIRSI FRAGILI E IN DIFFICOLTÀ	24
STABILITÀ FINANZIARIA, LA RICETTA PER INVESTIMENTI E COMPETITIVITÀ	28
MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ DELLE PMI PER CRESCERE E COMPETERE	33
FORMAZIONE DELL'IMPRENDITORE: CHI LA FA DIVENTA PIÙ COMPETITIVO	37
FORMAZIONE E PARTECIPAZIONE PER PORTARE I GIOVANI A DARE LA SCOSSA ALL'IMPRESA	41
NON C'È INNOVAZIONE SENZA FORMAZIONE	44
CACCIA APERTA (E COSTOSA) ALL'ULTIMO DIPENDENTE	48
IL VALORE DEL DATO IN UNA PMI: CHI LO USA BENE DIVENTA UN FORNITORE DI PRODOTTI ... E SERVIZI	52
PATRIMONIO E FINANZA ORDINATA: COSÌ LE PMI POSSONO INVESTIRE E CRESCERE	55
DOVE SFRUTTARE LA FORZA DEI DATI: ACQUISTI E COMUNICAZIONE	59
IL SUCCESSO DELLE IMPRESE VAGANTI	63
È TEMPO DI REVISIONE DELLA SPESA	66
ESG: SE NON ORA, QUANDO? PRESTITI, REPUTATION E CRESCITA PER LE PMI	69
LE CERTIFICAZIONI DA SOLE NON BASTANO, MA SONO UN INVESTIMENTO PER L'AZIENDA	72
OCCUPAZIONE FEMMINILE IN AUMENTO. MA LE AZIENDE SONO DAVVERO PREPARATE?	75
INDUSTRIA 4.0 E 5.0: UN PASSAGGIO VERSO UNA NUOVA COLLABORAZIONE SOSTENIBILE TRA UOMO E MACCHINA	79
LA TWIN TRANSITION (DIGITALE E GREEN) TRAINA LA PRODUTTIVITÀ MA PER FARLA DECOLLARE SERVONO FORMAZIONE E COMPETENZA	83

Dare slancio alla produttività per rilanciare il tessuto economico

Le imprese, a partire da quelle piccole, non sono solo l'ossatura del Paese: ne costituiscono il cuore in senso "fisico" e simbolico, il motore costante e silenzioso, o meglio spesso non ascoltato. Proprio per questo motivo, rilanciare il tessuto economico cittadino passa da una leva precisa che le riguarda e che ha poi un effetto benefico esteso: dare maggiore slancio alla produttività.

Un ricostituente a quello che già è il soggetto sano, spesso sorprendente nel dedalo di problemi, questioni internazionali e nazionali che interferiscono nel suo percorso quotidiano, l'immane burocrazia e molto altro. Eppure, in un contesto che diventa sempre più sfidante, si ha bisogno di ulteriori energie e soprattutto strategie.

Che cosa significa aumentare la produttività oggi? E come farlo in maniera efficace? Tutta questione di tecnologia, intelligenza artificiale in testa? Indubbiamente, questa – se ben manovrata – può essere in parte la leva capace di influire positivamente.

Ma va anche ricordato che **centrale (e chi meglio delle piccole imprese ne è consapevole) resta il fattore umano**. Le competenze allora. Sì, ma non solo: sempre più i collaboratori presentano l'esigenza di "sentirsi bene" nell'ambiente in cui prestano la propria opera. Lo mette a fuoco lo studio "Produttività e benessere organizzativo: le imprese di fronte alle nuove sfide del mercato del lavoro" realizzato da The European House - Ambrosetti e Jointly , prima B Corp® in Italia

di **Marilena Lualdi**
Giornalista

nel Corporate Wellbeing: «Il corporate wellbeing, ovvero l'insieme organico e sinergico di servizi e soluzioni che le imprese implementano per migliorare il benessere organizzativo e personale dei propri collaboratori, può offrire un contributo concreto alla crescita aziendale, non solo in termini di aumento della produttività, ma anche di contenimento dei costi». Due elementi, questi ultimi, che uniti sono un potente dettatore.

Ma soffermiamoci sul nostro tema chiave. Le strategie di corporate wellbeing – sempre secondo lo studio – possono portare un vantaggio misurabile: ovvero un incremento del 20% di produttività rispetto alla media delle aziende che invece non ne fanno ricorso. Detto in altre cifre, un Valore Aggiunto per addetto che sfiora i 60mila euro: la media attuale è pari a 50mila euro.

Capovolgendo il discorso, laddove non c'è appartenenza (se non si sfocia addirittura in aperto malessere) la produttività non può che calare inesorabilmente. La mancanza di flessibilità e la scarsa attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro incidono in questo scenario.


La tecnologia, e le relative competenze, esercitano però un ruolo altrettanto decisivo. La ricerca PwC's 2024 Global AI Jobs Barometer evidenzia non solo la netta crescita di richiesta di competenze specialistiche in AI per ogni offerta di lavoro, ma anche l'impatto sulla produttività. Pure in questo caso, misurabile. I settori con una maggiore penetrazione dell'AI – si ribadisce - stanno vivendo una crescita della produttività del lavoro quasi cinque volte superiore (4.8, per la precisione) rispetto ad altri comparti. Una rivoluzione che si percepisce anche

in Italia: nel 2012, erano tre su mille i posti di lavoro che richiedevano competenze AI. Già cinque anni dopo, cinque su mille. Una tendenza in drastico aumento, ma in questo contesto mancano alcuni dati, quali i premi salariali.

Del resto, sono i dati Eurostat a mettere in luce come le imprese italiane tardino nell'adottare strumenti di intelligenza artificiale. Prendendo in considerazione lo scorso anno, nel nostro Paese **appena il 4,4% delle aziende con 10-49 dipendenti ha potenziato almeno uno degli strumenti di intelligenza artificiale** a disposizione: la media europea è pari al 6,4%.

Un blocco culturale, come viene da più parti osservato? Sì, ma è un concetto che si può estendere alla produttività tout court. Troppo spesso ci si sofferma a guardare – ed elencare – gli ostacoli a questo percorso di crescita e non si investono le medesime energie nell'individuare le strategie per andare oltre o tracciare strade alternative.

Lo definisce anche uno studio del dicembre 2023 emesso dalla Banca d'Italia: la debole crescita dell'economia italiana riflette quella della produttività del lavoro. Qui pesa la debolezza della ripresa degli investimenti dopo la doppia crisi (finanziaria e dei debiti sovrani) – si afferma – anche se sono avvenuti almeno sui beni intangibili, più legati all'innovazione, dal 2020.



Le piccole e medie imprese sono state fondate da persone capaci che, come si dice, “si sono fatte da sole”. Però, a questi imprenditori mancano le competenze tecniche per crescere. Che si trovano, invece, in quei giovani capaci di gestire le nuove tecnologie. Ne abbiamo parlato con Gloria Bartoli, segretario generale dell'Osservatorio per la Produttività e il Benessere costituito alla Fondazione Tor Vergata

Davide **elmini**

**La produttività
cresce con
l'innovazione**
ma senza
formazione
si rischia
di restare al palo

«La dinamica della produttività fa crescere l'economia. Come? La produttività non è una cosa sola e la si deve scomporre nelle sue diverse componenti: un primo fattore della crescita è l'aumento della popolazione in età di lavoro (che non c'è più in Italia così come in Europa); il secondo è l'aumento degli investimenti e il terzo l'aumento della produttività totale dei fattori (PTF). È quest'ultima che ha spinto la crescita a livelli mai conosciuti prima della rivoluzione industriale. Uno studio della Banca d'Inghilterra ha stimato le componenti della produttività nel Paese dal 1761 al 2011: solo con il contributo di capitale e lavoro, quindi senza la PTF, gli inglesi avrebbero ora gli standard di vita di fine età vittoriana invece che 20 volte più elevati».

Così dice **Gloria Bartoli, già docente di Economia all'Università Luiss di Roma e ora segretario generale dell'Osservatorio per la Produttività e il Benessere costituito presso la Fondazione Tor Vergata.** Capace di uno sguardo ad ampio raggio su mercati e Paesi, grazie ai vent'anni passati come funzionario senior per il Fondo Monetario Internazionale, la Banca Mondiale, l'Ocse e l'OMC (Organizzazione Mondiale del Commercio), la professoressa sgombra il campo da qualsiasi dubbio: «Ci sono tre tipi di produttività, ma si parla sempre di quella legata al lavoro: quella che conta per la moltiplicazione dei pani e dei pesci, ovvero per ottenere un maggior valore degli input utilizzati, è la Produttività totale dei fattori. Che a sua volta dipende dall'innovazione applicata in azienda da imprenditori capaci. Non si tratta solo di brevetti: la crescita della PTF è dovuta alla capacità dell'imprenditore di utilizzare l'innovazione sia per i nuovi prodotti e servizi che per i nuovi processi di produzione. Un po' come l'elettricità di fine Ottocento, che cambiò tutti i processi produttivi, creò nuovi e infiniti prodotti e provocò la distruzione di tutte le aziende incapaci di adottarla. Oggi, "l'innovazione di scopo generale" è il digitale. Quindi, «la digitalizzazione è per le imprese di oggi ciò che l'elettricità è stata per le imprese di ieri».

Professoressa, senza digitalizzazione le imprese rischiano di restare al buio?

L'Italia non è stata al passo con la rivoluzione digitale, e così si è fermata al 1995. La digitalizzazione, incluse le diverse applicazioni dell'Intelligenza Artificiale, è per le imprese di oggi ciò che l'elet-

tricità è stata per le imprese di ieri: una preziosa opportunità di crescita, o una condanna all'estinzione. Dalla fine del 2019 alla fine del 2023 l'Unione Europea è cresciuta del 3,9%, mentre gli Stati Uniti (SU) del 9,2%. Ovvero, più del doppio. Questo cosa ci insegna? Due sono le differenze cruciali: la crescita in Europa (0,6%) è dovuta all'aumento degli occupati e non alla produttività del lavoro, mentre nello stesso periodo in America è stata del 6%. In sintesi, noi stiamo creando posti di lavoro a bassa produttività. **Se continuiamo di questo passo, vista la riduzione della popolazione in età lavorativa, potremo crescere solo con l'immigrazione.** L'alternativa è quella di aumentare la produttività attraverso l'innovazione. Il digitale prima di tutto. La seconda differenza è che la ripresa nella UE è stata guidata dal manifatturiero, mentre negli Usa dai servizi informatici e dai servizi per le imprese grazie alle superstar della produttività. Le Big Tech dei servizi.

Lei lega l'innovazione alla formazione: è questo uno dei fattori sul quale fondare la crescita della produttività?

Questo è un punto fondamentale. Faccio un esempio: la Spagna. Dopo la crisi finanziaria del 2008, il Paese ha investito tantissimo in nuove tecnologie. Eppure, per i dieci anni seguenti la crescita della produttività di questo Paese è stata uguale

a quella italiana. Che nell'innovazione, come detto, ha investito poco o nulla.

Come è possibile?

A fare la differenza è la formazione sia dei datori di lavoro che dei collaboratori. È semplice: se lei acquista un Pc, ma non ha nessun dipendente che lo sappia usare, la sua attività non potrà mai incidere sulla produttività totale dei fattori. La formazione dei diplomati o dei laureati, tecnici di hardware o software, è fondamentale. Le piccole e medie imprese sono state fondate da persone capaci che, come si dice, "si sono fatte da sole". Però, a questi imprenditori mancano le competenze tecniche per crescere. Che si trovano, invece, in quei giovani capaci di gestire le nuove tecnologie. Poi c'è un altro punto...

Quale?

Non è vero che essere Piccoli è bello: le Pmi devono diventare grandi. E per farlo devono puntare tanto sulla formazione quanto sulla digitalizzazione. Anche utilizzando, o creando, servizi alle imprese che sono – insieme ai servizi digitali – i settori che guidano la crescita degli Stati Uniti. Si tratta di consulenze sui progetti, financial budgeting, marketing, legali, sulla sicurezza e sul Welfare. Gli audits, i servizi assicurativi, di design. E' anche vero che gli Usa hanno i grandi colossi della Big

Tech (i cosiddetti Gafam: Google, Apple, Facebook, Amazon e Microsoft), ma ora l'Unione Europea sta cambiando passo sulla concorrenza proprio per favorire le grandi imprese, in grado di competere ad armi pari con l'America e la Cina. Se noi vogliamo dare una svolta al nostro Paese dobbiamo parlare meno di business model e più di digitalizzazione. Che necessita di capitali, vero, ma oggi il Pnrr offre incentivi alle imprese per la digitalizzazione e per la formazione. La produttività, quindi, si lega anche alla possibilità delle imprese di fare ricorso alle risorse pubbliche. Che non devono essere sprecate: eliminare dal mercato le imprese "zombie" sarebbe un altro passo da compiere per poter sostenere quelle aziende che invece dimostrano di avere una visione del futuro.

Gli imprenditori hanno accusato i colpi della pandemia, del rincaro delle materie prime e di quelle energetiche, dell'aumento del costo del denaro, dell'inflazione. E ora le due guerre. Impossibile pensare ad un'Italia degli anni del dopoguerra?

E perché no? Ricordiamoci che dopo il secondo conflitto mondiale l'Italia cresceva a ritmi cinesi: nel 1961 siamo arrivati all'8%. Non c'è nulla di genetico nella stagnazione degli ultimi 30 anni. I nostri imprenditori sono diventati più stupidi di quelli svedesi o danesi? Non lo credo. Se rifiutassero il

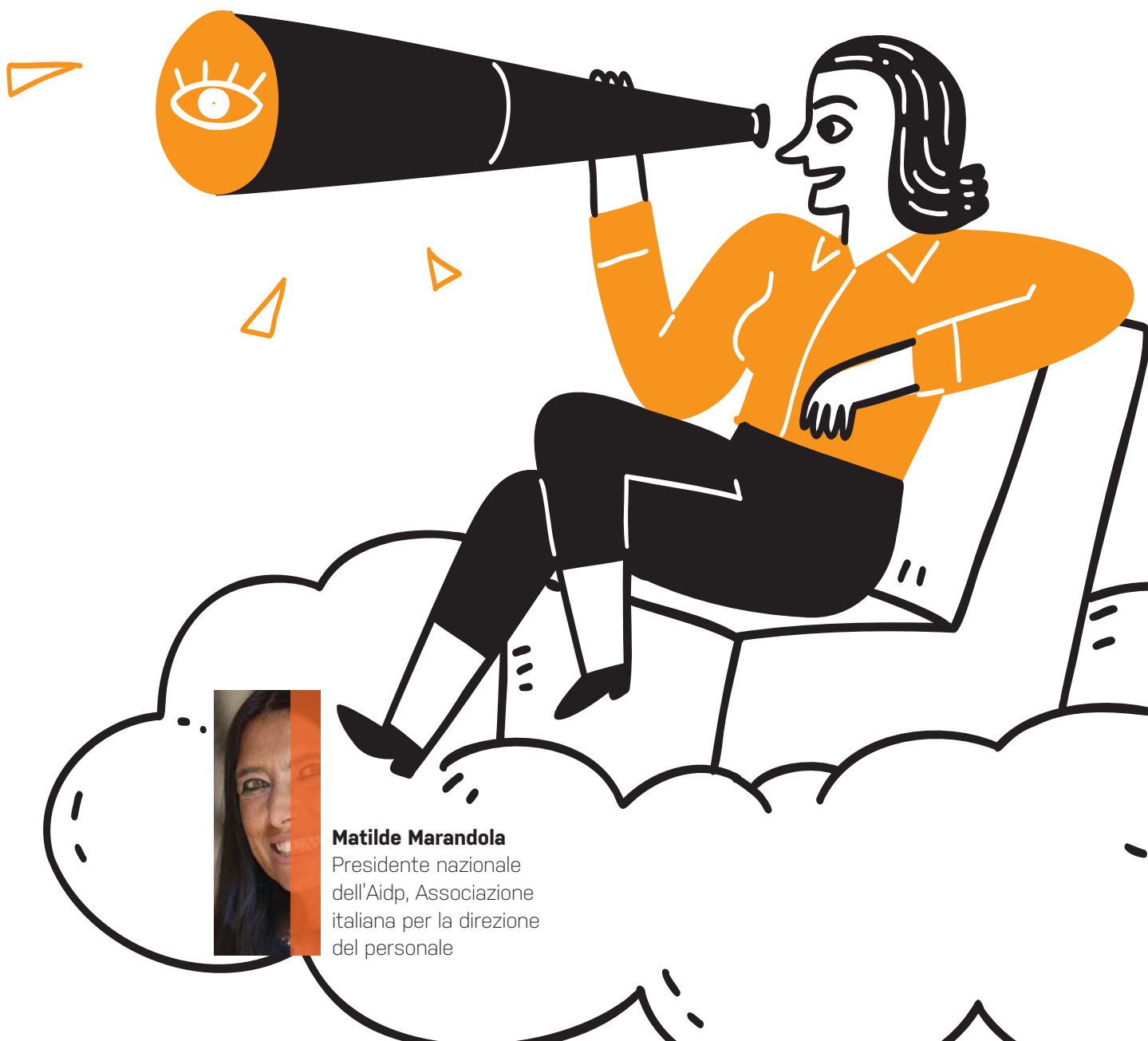
processo di sedazione indotto dagli incentivi perversi della politica e dall'inefficienza della pubblica amministrazione (che il Pnrr si propone di cambiare con la digitalizzazione), gli imprenditori italiani sarebbero capaci di individuare prodotti e servizi necessari per la transizione verde e digitale. E fare fronte alla drammatica riduzione della popolazione in età di lavoro. Però, in qualsiasi settore si voglia investire è indispensabile l'adozione della digitalizzazione. Mi piacerebbe che la Banca d'Italia facesse lo stesso esercizio che fece nel 2012 la Banca centrale inglese: capire quali sarebbero gli standard di vita del Paese senza l'apporto della Produttività totale dei fattori. Abbiamo già detto che gli inglesi si sarebbero fermati all'età vittoriana. E gli italiani ai tempi di Garibaldi, o ancora prima?

Nadine **Solano**

Stop al pregiudizio delle Pmi che non cambiano

Il fermento c'è, va alimentato. Soprattutto con i giovani

Con Matilde Marandola, presidente nazionale dell'Aidp, Associazione italiana per la direzione del personale, ci focalizziamo sulle modalità con le quali le aziende devono dimostrarsi pronte ad affrontare le sfide delle assunzioni e del talento



Matilde Marandola
Presidente nazionale
dell'Aidp, Associazione
italiana per la direzione
del personale

Attrarre talenti. Reclutarli, svilupparli e valorizzarli: sono alcune delle grandi sfide che accomunano le imprese e la pubblica amministrazione, soprattutto in riferimento alle **figure professionali altamente qualificate**. E proprio a questo è dedicato il Report 2024 di Cotec, Fondazione per l'Innovazione, alla cui stesura ha collaborato anche il Centro studi Guglielmo Tagliacarne.

Un'analisi dettagliata e puntuale, dalla quale emergono gravi criticità riguardanti la scena italiana. Un insufficiente numero di talenti sia nel pubblico che nel privato, in estrema sintesi. Fenomeno dovuto non solo al **cambiamento demografico e all'avanzamento tecnologico**, ma anche alla scarsa attenzione verso queste tematiche da parte di molte aziende, in primis Pmi.

Nello studio viene sottolineata, tra l'altro, l'**insoddisfazione di molti giovani laureati**: spesso non viene dato loro **un ruolo adeguato** alle proprie capacità né soddisfatto il **bisogno di autonomia**. E l'insoddisfazione, con crescente frequenza, finisce per sfociare nella migrazione all'estero. Questo quadro, oltre che sconcertante, appare per molti versi paradossale. Perché i dati sono chiari: la quota di imprese che si attendono un aumento del fatturato nel 2024 è maggiore tra quelle che **adottano pratiche per arruolare e trattenere talenti** rispetto alle altre. Si parla del 41 per cento contro il 31 per cento. Abbiamo affrontato queste tematiche con **Matilde Marandola**, presidente nazionale dell'Aidp, Associazione italiana per la direzione del personale. Focalizzandoci proprio sulle Pmi.

Ecco subito un altro dato che fa riflettere: nelle imprese fino a 49 addetti, soltanto il 59 per cento sono Talent strategy. Nelle imprese medie e grandi, invece, si sale all'82 per cento.

"Talento" viene dal greco **τάλαντον**, talento. Un termine che veniva utilizzato sia per indicare un'antica unità di misura della massa, sia una specifica quantità di argento puro o, in generale, di metallo prezioso. Le strategie di attrazione e mantenimento riguardano quindi tutte quelle attività che le organizzazioni mettono in atto per avvicinare e trattenere professionisti preparati e competenti. Dal mio punto di vista, nelle organizzazioni più che di talenti si dovrebbe parlare di Persone. Poiché le aziende si fondano su Persone che devono mantenere standard di prestazione elevati, siano esse talenti o meno. **Le strategie da applicare**, quindi, non possono essere focalizzate solo sull'ingaggio di pochi talenti ma **devono essere finalizzate a riconoscere e accrescere il potenziale di tutte le Persone presenti nei**

contesti organizzativi.

In assenza di un HR interno, o più generale di un'organizzazione ben articolata, come si può definire un piano di assunzione davvero efficace?

Sicuramente è una vera e propria sfida. Una soluzione potrebbe essere quella di esternalizzare tale attività rivolgendosi a una società di consulenza esperta nell'ambito HR. O comunque a figure specializzate nella gestione e valorizzazione delle Persone che possano assistere l'organizzazione nel processo di assunzione, ad esempio un HR Fractional Manager. Il mio consiglio è quello di strutturare in ogni caso la funzione HR a cui affiancare, se necessario, una o più figure esterne. Perché è complesso riuscire a parlare di organizzazione senza fare riferimento ai processi orientati alla cura e alla valorizzazione delle Persone che, dal mio punto di vista, devono partire dal cuore dell'azienda.

Tra le pratiche adottate dalle imprese per attrarre e trattenere talenti figurano gli incrementi salariali e la flessibilità degli orari di lavoro. Si scommette poco, invece, su una maggiore autonomia nelle mansioni e gli incentivi per la formazione. Eppure, proprio l'autonomia e la possibilità di crescere, come dicevamo, figurano tra le maggiori esigenze dei giovani.

Credo che sia necessario partire dalla premessa che la motivazione è un elemento totalmente individuale, per cui ogni Persona, anche a seconda delle diverse fasi di vita, può essere motivata di volta in volta da elementi differenti. Un grave errore che le organizzazioni possono commettere è sottovalutare il ruolo dell'ascolto nella comprensione delle reali esigenze di chi lavora. Non bisogna mai dare per scontato di sapere quello che le Persone sentono e desiderano, poiché un fattore (ad esempio viaggiare per lavoro)

che costituisce per qualcuno un elemento motivante, per altri risulta essere neutro o addirittura demotivante. Credo, inoltre, che sia necessario interrogarsi sui motivi che spingono alcuni manager a non considerare l'autonomia come elemento stimolante per i professionisti. Si tratta di mancanza di fiducia? Paura o timore per la delega? Queste ed altre riflessioni simili, dal mio punto di vista, possono essere un punto di partenza interessante per lo sviluppo delle imprese.

Sempre facendo riferimento alle Pmi, come potrebbe essere concepito un valido piano di formazione?

Un aspetto importante è l'importanza della formazione: costituisce la linfa vitale di ogni azienda. Una caratteristica endogena delle aziende è il dinamismo e per tale ragione non si può pensare di far crescere un'organizzazione senza investire sulla formazione. Sicuramente serve strutturare un piano personalizzato per l'impresa, partendo dall'analisi delle esigenze formative da cui definire gli obiettivi formativi specifici. Da questa fase iniziale discende la vera e propria progettazione, che vede anche l'identificazione delle risorse da coinvolgere. Il cuore del piano è sicuramente l'erogazione della formazione, cui deve seguire un momento conclusivo di follow-up per valutare l'andamento a posteriori del percorso formativo. Non si deve pensare alla formazione come un processo statico; al contrario, è necessario tenere sotto controllo le variabili che emergono in corso d'opera che permettono di aggiungere, eliminare o modificare il piano così come era stato pensato agli albori. Uno strumento molto importante per le Pmi è la formazione finanziata, che risulta essere un valido elemento per incentivare i processi e i piani formativi.

Quali dovrebbero essere gli investimenti di un'azienda piccolo e medio piccola in relazione ai talenti?

Sicuramente il Report di Cotec ci mostra quanto sia necessario investire in termini di Talent Mindset aziendale. Gli elementi che costituiscono il Talent Mindset aziendale sono: scopo del lavoro, ambiente di lavoro, crescita e opportunità di sviluppo, retribuzione e welfare. Credo che lo scopo del lavoro, il purpose, sia un elemento veramente impattante sul coinvolgimento delle Persone. Lavorare all'interno di un'impresa di cui si sposano valori e principi è fondamentale soprattutto per la Generazione Z, la più giovane attualmente attiva sul mercato del lavoro, ma anche la più sensibile alle tematiche relative alla sostenibilità ESG. Tra le attività dirette e indirette per attrarre le Persone ritroviamo – per esempio – i programmi di collaborazione tra le istituzioni, le Università e le scuole. In merito a questo Aidp, con il Forum della Meritocrazia, ha avviato un programma chiamato "Il Manifesto per la Scuola". Un progetto rivolto a tutta la filiera scolastica finalizzato a creare un ambiente di formazione che sviluppi negli studenti non solo conoscenze tecniche specifiche ma anche soft skills necessarie all'inserimento nel mondo del lavoro.

Come può la tecnologia essere di aiuto nella valorizzazione dei talenti, anche a fronte di capitali ridotti?

Lo sviluppo della tecnologia si è velocizzato vertiginosamente nel corso degli ultimi decenni e sono leciti anche alcuni timori rispetto all'eventuale impatto negativo che questo fenomeno potrà avere sul futuro professionale di moltissimi lavoratori. Io sono abbastanza sicura che l'avanzamento tecnologico possa condurre alla nascita di nuove competenze ed essere un valido strumento per il sostegno di

diverse attività. Infatti, l'AI sta supportando le organizzazioni in diversi ambiti, rispetto al mondo HR possiamo parlare del contributo ai processi selettivi. L'AI potrebbe essere, cioè, uno strumento per le prime fasi del processo supportando le aziende nei colloqui. Inoltre, si comincia a parlare dell'utilizzo del Metaverso sia come strumento per "accorciare le distanze" fra le Persone in azienda sia come luogo dove svolgere degli interventi formativi interattivi e stimolanti. Alla luce di tutto ciò, sarebbe importante per le Pmi avere dei supporti finanziari ed economici rispetto agli investimenti fatti in tecnologia.

A proposito di Pmi italiane, proviamo a definire 2 o 3 convinzioni ancora fin troppo diffuse e che invece dovrebbero tramontare definitivamente, nell'ottica di una crescita fruttuosa.

Dal mio punto di vista, esistono invece moltissime convinzioni errate proprio nei confronti delle Pmi. Spesso si sente dire che le piccole e medie imprese sono legate a modelli tradizionali non orientati al cambiamento; questi pregiudizi risultano essere un elemento capace di allontanarci da un'analisi obiettiva dei punti di forza (ma anche debolezza) delle organizzazioni. Il ragionamento guidato da preconcetti e pregiudizi costituisce una semplificazione poco funzionale alla comprensione della realtà imprenditoriale che ci circonda che, come sappiamo, è formata soprattutto da Pmi estremamente diverse le une dalle altre. Ogni impresa ha le sue peculiarità e le sue competenze specifiche; pertanto, è molto importante che lo sviluppo delle Pmi passi attraverso il networking, tramite la creazione di centri di competenza, Accademy interne, di settore e di filiera.

Annarita **Cacciamani**

Il doppio vantaggio della formazione: aiuta a gestire i cambiamenti e porta l'azienda al top

Cambiano i tempi e cambiano anche le strategie. **Stefano Tomelleri (Università di Bergamo):** «La persona deve essere al centro della formazione. Offrire percorsi di qualità migliora la reputazione dell'azienda»



Stefano Tomelleri
Professore ordinario di Sociologia dei fenomeni collettivi all'Università di Bergamo

La **formazione** oggi ha un ruolo importantissimo. Non solo serve a **fornire competenze nuove ai lavoratori, ma qualifica l'azienda, migliorando la sua reputazione.** «Oggi il mercato del lavoro è cambiato totalmente rispetto al passato. Il lavoro non è più la cosa più importante nella vita e il cosiddetto posto fisso non è più la massima aspirazione. Il lavoro viene visto come un **percorso di crescita – spiega Stefano Tomelleri, professore ordinario di Sociologia dei fenomeni collettivi all'Università di Bergamo** - La formazione è parte integrante di un percorso di crescita ed è importante sia per gestire i cambiamenti, sia per qualificare l'azienda».

LA FORMAZIONE, UNO STRUMENTO CHE SIGNIFICA QUALITÀ'

Per una Pmi oggi trattenere un lavoratore non è per niente semplice. Se fino a non molto tempo fa si cercava il posto a tempo indeterminato, oggi si cercano la **crescita** e la **conciliazione vita lavoro**. Un processo a cui il Covid e il lockdown hanno imposto un'accelerazione. «Un'azienda che voglia trattenere i propri talenti non deve soltanto offrire un buono stipendio. Deve offrire **tanta formazione e di qualità, la possibilità di smart working e strumenti per la conciliazione vita – lavoro.** Per un Pmi non è semplice ma è fondamentale, in una società e in un contesto socioeconomico sempre più complesso» prosegue Tomelleri. Secondo il docente dell'Università di Bergamo sono due i motivi che rendono la formazione imprescindibile in un'azienda:

- » **Aiuta a gestire i cambiamenti:** la formazione aiuta a sviluppare le competenze necessarie ad affrontare i cambiamenti che l'evoluzione della società e del contesto socio economico mette davanti ad una Pmi. Si pensi soltanto alla portata rivoluzionaria dell'intelligenza artificiale. In questo percorso fondamentale è anche la collaborazione con le associazioni di categoria.

- » **Fa crescere la qualità dell'azienda:** offrire al personale percorsi formativi ben strutturati è un indice di qualità dell'azienda. I lavoratori più giovani vogliono crescere e la formazione è uno strumento per farlo. Parallelamente, una formazione di qualità qualifica l'azienda e ne migliora la reputazione all'esterno.

RENDERE LA FORMAZIONE EFFICACE E FACILMENTE FRUIBILE

Alla luce dei cambiamenti in atto, il modo di fare formazione va ripensato. Vanno sfruttate le **tecnologie**, potenziando la **formazione a distanza**, fruibile in qualsiasi momento per facilitare la partecipazione. Vanno messe in atto strategie per rendere più efficace la formazione in presenza.

«Al centro va messa la persona che partecipa alla formazione. Non

è il docente ad essere importante ma il partecipante – sottolinea Tomelleri - Il formatore deve mettersi di lato e capire che non deve riempire teste vuote ma, al contrario, spesso ha davanti persone con competenze ed esperienze. A volte si tratta di mettere a sistema conoscenze pratiche, altre volte di creare un ponte tra studio ed esperienza».

Recentemente si stanno anche sviluppando **nuove modalità di formazione**, come ad esempio le esperienze di gamification. «Il gioco è uno strumento utile perché rende coinvolgente la formazione e crea gruppo ma non deve diventare il fine ultimo dell'attività. L'obiettivo di un percorso formativo è dare competenze, il gioco deve essere uno strumento per raggiungere lo scopo» evidenzia ancora il professore.

SVILUPPARE L'INTELLIGENZA SOCIALE

L'**intelligenza sociale** è definita come la capacità di relazionarsi con gli altri in modo efficiente e costruttivo. Secondo il professor Tomelleri, svilupparla aiuterebbe le Pmi a fare un salto di qualità.

«In un'azienda i risultati si raggiungono insieme, con il contributo di tutti. Bisogna **passare dal pensare all'io al pensare al noi**. Spesso i risultati sono legati non alla singola persona ma al particolare contesto o situazione che aiuta il singolo ad esprimere al meglio le proprie capacità».

Nadine Solano

Valorizzare i dipendenti fa bene anche alle aziende: ecco perché

I dipendenti conoscono meglio di chiunque altro il lavoro che fanno, siano essi impiegati oppure operativi. Questo significa che possono dare suggerimenti preziosi per l'azienda, oltre che per il proprio percorso professionale. Ne abbiamo parlato con Andrea Signoretti, docente di Sociology of organization all'Università di Trento



La Gen Z ha un modo di approcciarsi al mondo del lavoro sempre più remoto rispetto a quella della generazione precedente. E questo è un concetto che le grandi aziende hanno ormai assimilato bene; **le Pmi, un po' meno.** Ma il fatto è che se le piccole e medie imprese non raggiungono la piena consapevolezza del **grande cambiamento in atto**, se restano aggrappate a una logica familiare obsoleta, rischiano di farne le spese.

Del resto, il **job hopping**, ovvero quel fenomeno in base al quale



i giovani cambiano frequentemente occupazione, per libera scelta, parla chiaro: la perdita di risorse potenzialmente preziose è una minaccia che incombe. E che però si può scansare, a patto di cambiare mentalità. Realizzando, in primis, che la **valorizzazione dei dipendenti non è soltanto fonte di gratificazione per i dipendenti stessi**, quasi fine a sé stessa. È invece qualcosa di fruttuoso anche per le aziende che decidono di percorrere questa strada.

Il problema è che **molti imprenditori non l'hanno ancora compreso**, credono che i vantaggi e le soddisfazioni vadano – in tal senso – solo all'altra parte. Allora vediamo di spiegare le ragioni di quanto stiamo affermando: lo facciamo con l'aiuto di **Andrea Signoretti, docente di Sociology of organization presso il Dipartimento di sociologia e ricerca Sociale dell'Università di Trento.**

DEFINIRE UN'OTTIMALE INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

«Il **coinvolgimento** – spiega Andrea Signoretti – è il primo elemento cruciale che spesso viene sottovalutato dalle aziende e che invece può rivelarsi molto fruttuoso».

Spieghiamo subito perché: **«I dipendenti conoscono meglio di chiunque altro il lavoro che fanno, siano essi impiegati oppure operativi».** Questo significa che possono dare **«suggerimenti preziosi per l'azienda**, oltre che per il proprio percorso professionale». Si tratta di una «conoscenza informale tacita», continua Signoretti, che però sarebbe importante far emergere. **Anche per meglio delineare un processo che sfoci nell'innovazione organizzativa.**

Ricevendo ascolto e diventando attori di uno scambio con il datore di lavoro, i dipendenti si sentono molto valorizzati. Signoretti ha condotto una ricerca proprio sulle aziende familiari, dalla quale

sono emerse conferme: «Quasi tutti i giovani hanno voglia di parlare di quello che fanno e come lo fanno. Hanno voglia di sapere cosa ne pensi l'azienda, anche».

Il fatto è che ancora oggi, e non di rado, il titolare dell'azienda nemmeno concepisce l'idea di parlare con i propri dipendenti: «Alcune sono ancora realtà un po' rigide, rallentate anche da preconcetti e timori infondati. Il titolare fatica a capire che lasciar parlare il dipendente e accogliere i suoi suggerimenti non è una minaccia. Bensì una possibilità di miglioramento». Detta in maniera ancora più spiccia: **il capo non si preoccupi, resterà il capo.** Semplicemente, avrà a disposizione idee altrui e potrà incanalarle in un dialogo costruttivo.

MIGLIORARE LA VITA AZIENDALE

La partecipazione, il coinvolgimento e il dialogo sono sinonimi di valorizzazione, dunque. E poi oltre. Valorizzare le risorse umane significa anche **investire sulla formazione**, che non solo porta benefici e benessere emotivo per i dipendenti, «ma può incidere – sottolinea Signoretti – nella vita aziendale. Cioè **nel rapporto tra dipendente e azienda».** Un'atmosfera serena giova a tutti, questo è chiaro.

VELOCIZZARE I PROCESSI PRODUTTIVI

Instaurare un dialogo con i dipendenti e accoglierne le idee. Dar loro la possibilità di aumentare le proprie competenze tramite adeguati percorsi di formazione e un solerte passaggio – altro passaggio chiave – dalla teoria alla pratica. Ecco, valorizzare così i giovani si traduce in un altro risultato positivo per l'azienda: **si velocizzano i processi produttivi.** Perché i giovani diventano **più autonomi** in riferimento alle linee di produzione, «per esempio nel controllo qualità e nella manutenzione degli impianti».

Ma attenzione. Tutto questo, avverte Andrea Signoretti, **non dev'essere utilizzato in modo strumentale.** Errore madornale, cioè, sarebbe affidare al dipendente un'ulteriore mole di lavoro, proprio per via del tempo risparmiato: una cosa del genere non è affatto corretta né tantomeno produttiva, nel lungo termine. «I vantaggi devono essere da tutte e due le parti». Che quel tempo avanzato venga tradotto in riposo, piuttosto. Ecco una reazione ideale.

RISPARMIARE RISORSE

Non solo tempo: le aziende che investono nella formazione e si aprono al dialogo **risparmiano anche denaro.** Dicevamo prima di una maggiore autonomia dei dipendenti data da un crescente ventaglio di competenze; sempre per fare un esempio, può essere che non ci sia più bisogno di rivolgersi a un manutentore o un'altra figura esterna. E si spende meno.

Come appare evidente, **tutti questi step sono collegati.** Si legano tra loro, «e per questo motivo hanno ancora più effetto». La **complementarità delle pratiche riguardanti la gestione delle risorse umane** può tradursi in una crescita a 360

gradi.

GUADAGNARE DI PIÙ

Un altro vantaggio: **il dipendente gratificato lavora meglio e porta più risultati.** Ergo, l'azienda produce e guadagna di più. Questo naturalmente è un altro vantaggio derivante dalla gratificazione delle risorse umane. Avremmo dovuto metterlo per primo, invece l'abbiamo messo per ultimo. **Perché è una questione ormai acclarata,** ripetuta infinite volte, sorretta da numerosi studi e analisi.

Paola **Mattavelli**

Produttività aziendale: la differenza la fa il dinamismo dell'impresa



Fabio Pieri

Professore associato del
Dipartimento di Economia e
Management dell'Università
degli Studi di Trento

La produttività aziendale è uno dei principali indicatori dello stato di salute di un'impresa, grande o piccola. Ma cos'è esattamente e come si valuta la produttività di un'azienda? E quali sono oggi gli strumenti a supporto? Ne parliamo con Fabio Pieri, professore associato del Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Trento

Migliorare la produttività aziendale è fondamentale per la competitività e la redditività di un'azienda in qualsiasi settore. È quindi importante comprendere il significato di un concetto che svolge un ruolo critico nel monitoraggio e miglioramento delle performance organizzative. Soprattutto nel mondo del lavoro odierno, contrassegnato da un ambiente economico sempre più volatile e competitivo e da continui cambiamenti tecnologici.

Il professor Fabio Pieri ci offre una panoramica chiara su questo tema: **«Possiamo definire la produttività come la capacità delle unità produttive di trasformare i fattori della produzione, quali il lavoro, il capitale fisico, ma anche l'energia, i beni e i servizi intermedi, in beni e servizi finali.** Le unità produttive possono essere le singole imprese, ma anche aree geografiche, industrie o intere economie. La produttività è un concetto fondamentale in economia. Infatti, a livello macroeconomico, la dinamica della produttività è rilevante per i territori, i settori produttivi e i paesi perché, nel lungo periodo, è il principale "motore" della crescita. A livello microeconomico, cioè d'impresa, la produttività è un importante indicatore di performance, perché si lega strettamente ai costi e ai profitti delle imprese».

Ma quali sono le metriche utilizzate per la misurazione della produttività? **«Una misura di produttività**

frequentemente impiegata è la produttività del lavoro, calcolata come rapporto tra il valore aggiunto e il numero degli occupati o il numero delle ore lavorate dagli stessi in un certo periodo di tempo, ad esempio, un anno. Questo rapporto ci restituisce l'informazione sul valore aggiunto dei beni e servizi finali prodotti da un'unità di lavoro. Dobbiamo però considerare che le unità produttive usano un mix di fattori produttivi, e il lavoro (seppur centrale) è solo uno di questi. È possibile quindi utilizzare una misura di produttività totale dei fattori (PTF) che misura il valore aggiunto dei beni e servizi finali prodotti impiegando una certa dotazione di lavoro e di capitale, come gli impianti, i macchinari, e tutte le strumentazioni a disposizione dei lavoratori.

La PTF – spiega il professor Pieri – è una metrica di efficienza nell'impiego di tutti i fattori produttivi. Per questo, l'aumento della PTF è la via maestra per favorire migliori remunerazioni e benefici per tutte le parti interessate: lavoratori, fornitori di beni intermedi e servizi, consumatori.

Per archi temporali lunghi, la crescita della produttività rappresenta nelle economie avanzate la quasi totalità della crescita del prodotto interno lordo (Pil). È così, ad esempio, per l'Italia e la Germania, dove il contributo percentuale della produttività del lavoro (valore aggiunto per ora lavorata) alla crescita del Pil è stato superiore al

100% nel decennio 1970-1980, ed è stato pari al 100% per la Germania e intorno al 75% per l'Italia nel decennio 1980-1990 (cfr. OCSE, Compendium of Productivity Indicators 2024)».

QUALI LEVE PER LA PRODUTTIVITÀ

Data la centralità della dinamica della produttività per la crescita economica, ed essendo le dinamiche "macro" il risultato di un'aggregazione di performance "micro", è fondamentale domandarsi quali siano le leve della produttività su cui le imprese possono agire.

Prosegue Pieri: «Gli investimenti in capitale fisico, come gli impianti, i macchinari e le attrezzature a disposizione dei lavoratori giocano da sempre un ruolo importante per i miglioramenti della produttività, perché queste attività materiali contengono i miglioramenti tecnologici (embodied technological change) che rendono i lavoratori più produttivi. Nelle economie moderne la componente degli investimenti in attività immateriali ha assunto un ruolo sempre più importante, sia per il crescente peso che il settore dei servizi rappresenta, sia per i processi di digitalizzazione trasversali che riguardano tutti i settori economici. A livello aggregato, in Europa e negli Stati Uniti, nel periodo 1995-2015 la quota di investimenti in attività immateriali (intangibles) sul valore aggiunto, è passata dall'11% al 13.5%, e ha superato quella degli investimenti

materiali, che si è ridotta dal 12% al 10% (cfr. Corrado e coautori, 2019) – chiarisce Pieri – Nel presente contesto, quindi, gli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S), software e database, nel design di nuovi prodotti, in formazione on the job dei lavoratori, e l'adozione di migliori pratiche organizzative e manageriali risultano fattori determinanti per il miglioramento della produttività aziendale, perché sono strettamente collegati alla capacità delle imprese di innovare».

LA LENTA CRESCITA DELLA PRODUTTIVITÀ IN ITALIA

La lenta crescita della produttività in Italia è vista da molti opinionisti come il principale ostacolo alla crescita del Paese nel lungo periodo. Dalla seconda metà degli anni '90, in particolare, la crescita della produttività dell'economia italiana è stata debole sia rispetto ai periodi precedenti, che ai principali partner dell'area euro.

«Occorre premettere che – precisa Pieri – ormai da vari decenni, le economie avanzate (Stati Uniti e Europa in primis) hanno assistito a un rallentamento della produttività. Al contempo, è importante rilevare che la produttività della manifattura italiana ha registrato alcuni recenti miglioramenti successivi alla crisi del periodo 2007-2013, a causa dell'espansione delle quote di mercato delle imprese più produttive e dell'uscita dal mercato di

molte imprese poco produttive.

Tuttavia, se prendiamo in considerazione il periodo che va dal 1995 al 2016 (cfr. Bugamelli e coautori, 2018), la dinamica della produttività del lavoro – misurata come valore aggiunto per occupato – dell'economia italiana è stata deludente (-0.1%), e inferiore a quella mostrata da Germania (0,7%) e Francia (0.8%). È vero che **la scarsa dinamica della produttività è, nei fatti, la principale causa della minor crescita dell'economia italiana: nello stesso periodo, infatti, l'economia italiana ha mostrato un tasso di crescita annuale medio del Pil (0.5%) inferiore a Germania (1.3%) e Francia (1.5%).**

DIMENSIONE, DINAMISMO D'IMPRESA E PRODUTTIVITÀ

Nel sistema produttivo italiano esiste una "questione dimensionale": secondo i dati Istat del 2021, il 95% delle attività italiane è una microimpresa, ovvero una realtà composta da 0 a 9 persone (professionisti, ditte individuali o aziende a conduzione familiare). Quanto pesa la questione dimensionale sul divario di produttività **dell'economia italiana rispetto ai principali partner europei**, anche a parità di settore? E quali sono i maggiori rischi del sottodimensionamento delle imprese italiane?

Il professor Pieri sottolinea che «tra le possibili

spiegazioni della bassa crescita della produttività dell'economia italiana, hanno certamente ricevuto molta attenzione la specializzazione settoriale e la struttura dimensionale, che potrebbero penalizzare l'Italia rispetto ai principali partner europei. Alcuni contributi (cfr. De Nardis, 2014; Visco, 2020; Greco, 2023) hanno però "relativizzato" il ruolo che la specializzazione settoriale gioca nello spiegare i differenziali di produttività, mentre il ruolo della struttura dimensionale italiana sbilanciata verso il peso della micro-impresa continua ad essere oggetto di studio e dibattito». È interessante, a questo punto, approfondire la relazione tra la dimensione e il grado di dinamismo di una impresa. Il professor Pieri evidenzia che **«da un punto di vista statico, e concentrandosi sulla manifattura e i servizi di mercato (non finanziari), la struttura dimensionale penalizza la produttività aggregata italiana, sotto due punti vista. Primo, c'è un effetto "composizione"». In media, nelle principali economie europee (cfr. Bugamelli e coautori, 2018), nel periodo 2005-2014, le imprese micro (1-9 occupati) sono meno produttive delle imprese più grandi (250 occupati o più). Questo dato si associa ad un maggior peso che, in Italia, le micro imprese hanno in termini di quota di occupati: nel 2016, la quota di occupati impiegati nelle imprese micro era del 45% in Italia, circa il 38% in Spagna, 30% in Francia e 19% in**

Germania. **Secondo, questo divario di produttività tra imprese di micro e grande dimensione è più accentuato in Italia**, dove le imprese grandi sono circa 2.5 volte più produttive delle micro, che altrove (in Germania il rapporto è di circa una volta e mezzo)».

Questa visione statica, deve essere però arricchita da una dinamica, che tenga in considerazione almeno due elementi. **«Innanzitutto, che negli ultimi anni è in corso in Italia un processo di trasformazione, soprattutto nell'industria e nei servizi di mercato, a favore di unità di dimensioni più grandi e produttive.** Come sottolineato da Istat nell'ultimo Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, nel periodo 2019-2022, nell'industria, vi è stata una riduzione di circa 7000 imprese attive, con un concomitante aumento del 2% in termini di addetti e del 19.8% in termini di valore aggiunto (cfr. Istat 2024). **Inoltre, guardando ai dati più recenti (2022), e focalizzandosi sugli orientamenti strategici delle imprese con almeno 10 addetti, il Rapporto Istat propone un interessante "Indice di dinamismo strategico" delle imprese, che prende in considerazione varie dimensioni.** Primo, la propensione a innovare in termini di nuovi prodotti e processi, di innovazioni organizzative e di marketing.

Secondo, gli investimenti nelle nuove tecnologie digitali (Big Data Analytics, sistemi intelligenti, IoT,

cyber-security) e nella formazione del personale. Terzo, la propensione a essere attive nei mercati internazionali.

Quarto, la struttura delle fonti finanziarie.

Sulla base di questo indice, **le imprese vengono classificate in cinque gruppi in ordine crescente di "dinamismo"**, da Basso (assenza di pianificazione strategica) ad Alto (elevata complessità organizzativa e strategica). Questo indice ci permette di apprezzare il ruolo rilevante che gli investimenti in attività immateriali hanno nel contesto attuale: infatti, un più alto grado di dinamismo strategico si associa, in media, a livelli più alti di produttività del lavoro. Inoltre, ne esce un quadro positivo anche per le imprese di minor dimensione. **«Nel 2022, sia nella manifattura sia nei servizi di mercato, le piccole imprese a dinamismo elevato hanno registrato livelli di produttività superiori alle imprese di media e grande dimensione con livelli di dinamismo basso.** Il Rapporto Istat getta quindi una luce interessante su un tipo di dinamismo ad elevata intensità di intangibles che permette anche alle imprese di dimensione più piccola di ottenere performance aziendali di tutto rispetto in termini di produttività, in parte compensando i limiti derivanti dalla dimensione contenuta».

Caterina Chiara **Carpanè**

Pianificare gli investimenti per non scoprirsi fragili e in difficoltà

Scoprirsi impreparati di fronte agli imprevisti, anche quando l'azienda arriva da anni di successi. È successo a molti imprenditori, soprattutto in questi ultimi periodi segnati dall'instabilità globale. Ne abbiamo parlato con Matteo Cotugno, professore associato di Economia degli Intermediari Finanziari all'Università Cattolica



Matteo Cotugno

Professore associato di Economia degli Intermediari Finanziari all'Università Cattolica



Scoprirsi impreparati di fronte agli imprevisti, anche quando l'azienda arriva da anni di successi. È successo a molti imprenditori, soprattutto in questi ultimi periodi segnati dall'instabilità globale. Colpa solo di pandemia, guerra e crisi energetica? Non del tutto. Perché le singole scelte in tema di patrimonializzazione dell'impresa possono determinare in maniera rilevante il futuro di un'impresa. Cosa si può fare quindi con i capitali?

Non sempre gli imprenditori ne sono a conoscenza: d'altronde diversi studi hanno rilevato il limitato livello di educazione finanziaria nel nostro Paese. Spiega Matteo Cotugno, professore associato di Economia degli Intermediari Finanziari all'Università Cattolica: «È necessario valutare almeno tre aspetti: quello tecnico, ovvero la reale conoscenza dei temi finanziari, quello comportamentale e da ultimo l'atteggiamento nei confronti di questi argomenti», una questione di misura non semplice, strettamente correlata alla dimensione aziendale.

«Con la crescita, l'imprenditore finirà per avvalersi di professionisti e potrà contare su un direttore finanziario. Nel caso invece di microimprese, sotto i dieci dipendenti, è molto probabile che l'imprenditore sia un po' un tuttotfare. Quindi inesorabilmente siamo sicuri che saprà fare molto bene il suo

lavoro, ma che potrà aver bisogno di assistenza sui temi finanziari».

Una guida, insomma, per fronteggiare le sfide dell'oggi e soprattutto del domani in un contesto che negli ultimi anni – tra pandemia e conflitti - è stato più volte punteggiato da momenti di crisi. Non sono poche, infatti, le imprese apparentemente solide che si sono rivelate fragili di fronte agli imprevisti del mercato. Quali opzioni è importante valutare per un'accurata gestione dei capitali? «Dipende dalla forma giuridica dell'azienda, - nota il docente - La gestione cambia in maniera radicale tra società di persone o società di capitali: è in questo caso che la questione della distribuzione degli utili si fa rivelante. Conviene il passaggio alle tasche degli imprenditori o è meglio lasciare i soldi in azienda? Vanno fatti dei ragionamenti in materia fiscale, ma anche analisi di politica monetaria e di andamento generale delle borse. Capita che gli imprenditori, talvolta sollecitati da consulenti, siano stuzzicati da investimenti esterni perché convinti che il rendimento sia più elevato». Quest'attività d'impoverimento può generare soddisfazioni nel breve termine, ma non è di certo priva di rischi: spiega sempre Cotugno che «va capito come un domani quest'azienda si presenterà al ceto ban-

cario dovesse avere delle esigenze: qualunque deliberante non vedrà bene la posizione di un'azienda che nel 2023 ha raccolto utili in maniera importante e nel 2024 chiede dei finanziamenti. Insomma, viene da domandarsi: perché non ci avete pensato prima?».

Una questione che si lega a un vulnus purtroppo comune a diverse Pmi, ovvero la scarsa pianificazione. «Certamente tirare fuori i soldi dall'azienda può dare delle soddisfazioni, ma non fa altro che ricalcare una cattiva abitudine italiana, quella di famiglie ricche e aziende povere. Questo fa sì che l'impresa si presenti al sistema bancario in una condizione di fragilità. Quando si registrano crisi sistemiche e non una, ma molte società si rivolgono alle banche per un supporto, è inesorabile che quest'ultime debbano fare delle scelte perché non possono supportare tutti». Prosegue Cotugno: «Un professionista può indirizzare verso le opportunità migliori, seguendo una regola fondamentale: la diversificazione. Parlando di investimenti finanziari, ad esempio, si valutano eventuali azioni su componenti azionarie e obbligazionarie».

Come gestire invece il capitale che resta in azienda? «Innanzitutto, occorre valutare la cosiddetta

Twin Transition: la transizione sostenibile e quella digitale dovrebbero essere i principali investimenti, sollecitati anche dal sistema bancario. Vanno modernizzati sia i processi produttivi che i processi organizzativi interni verso una logica più digitale, più sostenibile e anche più efficiente», nota il docente dell'Università Cattolica.

Se un'azienda può contare su grande liquidità, l'imprenditore «non dovrebbe far altro che reinvestire nella sua stessa attività. Se sei bravo nel tuo mestiere, continua a farlo! Ma attenzione: Churchill diceva che "non pianificare vuol dire pianificare il proprio fallimento": servono quindi bravi consulenti e un'analisi degli spazi di mercato per un eventuale allargamento. Si fa poca fatica a comprare un nuovo macchinario, ma bisogna capire se c'è la domanda per ulteriori espansioni».

PER CONCLUDERE, CHE CONSIGLI SI POSSONO DARE SU QUESTO TEMA?

» Per Cotugno «l'imprenditore è un validissimo direttore d'orchestra: come un direttore non necessariamente sa suonare uno strumento, ma deve coordinare, in questo caso il business. Non è detto che sappia di finanza e che quindi deve farsi seguire da bravi consulenti».

- » È necessario «un buon livello di patrimonializzazione per tutelarsi da crisi spesso impreviste, come accaduto con la pandemia e la guerra in Ucraina». È importante creare un piccolo buffer, tra investimenti finanziari e capitale lasciato in azienda proprio per fronteggiare questi accadimenti.
- » «Pianificare». Per il docente, è fondamentale e deve coinvolgere diversi ambiti e obiettivi: la trasformazione digitale, la sostenibilità, i futuri investimenti, dentro e fuori l'azienda.

Giuliano Longo

Stabilità finanziaria, la ricetta per investimenti e competitività

Una solida stabilità finanziaria è fondamentale per l'innovazione e per un vantaggio competitivo a livello internazionale. Permette alle aziende di pianificare a lungo termine, di espandersi in nuovi mercati e di diversificare i loro portafogli



BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Le condizioni sulla stabilità finanziaria nell'area euro sono migliorate negli ultimi sei mesi, i rischi di una caduta in recessione sono diminuiti, ma i mercati restano esposti a possibili ripercussioni negative a livello macroeconomico e finanziario e agli sviluppi problematici a livello geopolitico.

Lo sostiene la Banca Centrale Europea nel suo ultimo Rapporto semestrale sulla stabilità finanziaria. Secondo l'analisi della Bce, poi, i livelli di indebitamento rispetto al Pil di famiglie e imprese sono calati, riportandosi ai livelli precedenti al disastro causato dalle misure restrittive imposte dal Covid, e questo elemento aiuta "ad alleviare le preoccupazioni sulla sostenibilità dei debiti".

Tra le luci e le ombre dell'economia italiana, il governatore della Banca d'Italia, Fabio Panetta, nelle consuete "Considerazioni finali" di fine maggio (le sue prime), ha messo in evidenza, tra gli elementi positivi, che «la nostra manifattura è oggi la più automatizzata tra le principali economie dell'area dell'euro. Dal 2019 le imprese industriali hanno raddoppiato, al 17%, la quota degli investimenti in tecnologie digitali».

Secondo il governatore gli investimenti sono la

chiave su cui fare leva, ma servono un contesto e un quadro di regole che incentivino le imprese e investire. Per Panetta la stretta sui tassi tra 2022 e 2023 "è stata necessaria", ora però «dobbiamo evitare che la politica monetaria diventi eccessivamente restrittiva, spingendo l'inflazione al di sotto dell'obiettivo» del 2%. E «per i prossimi mesi, se i dati risulteranno coerenti con le attuali previsioni, e quelli visti finora lo sono (Panetta ha puntualizzato che la risalita dell'inflazione al 2,6% a maggio nell'area euro è in linea con le attese) si profila un allentamento delle condizioni monetarie». Questo «non interromperà l'azione volta a ripristinare la stabilità dei prezzi», ha chiarito il governatore, «l'orientamento monetario rimarrebbe infatti restrittivo anche con più tagli dei tassi ufficiali».

Ma «bisognerà considerare che un'azione tempestiva e graduale permetterà di contenere la volatilità macroeconomica rispetto a un'azione tardiva e precipitosa». Ne abbiamo parlato **con Massimo Giardina, docente di Finanza Aziendale ed Economia degli Intermediari Finanziari dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.**

STABILITÀ FINANZIARIA BASE PER FAVORIRE INVESTIMENTI

Professore, partiamo dal concetto di stabilità. «La

stabilità, principio fondamentale introdotto da San Benedetto nel monachesimo medievale attraverso la sua Regola, si rivela oggi un concetto cruciale ben oltre i confini spirituali. Benedetto, noto come il patrono d'Europa, ha inconsapevolmente gettato le basi per l'identità culturale europea, influenzando profondamente non solo la spiritualità ma anche il tessuto economico del continente», esordisce il docente della Cattolica.

«Nell'era moderna, la stabilità si conferma pietra angolare del sistema economico globale», spiega Giardina. «Organismi internazionali come il Financial Stability Board sono nati con l'obiettivo primario di preservare questa stabilità, essenziale per prevenire i rischi sistemici e garantire un equilibrio economico duraturo. Gli enti di vigilanza, sia a livello micro che macro prudenziale, condividono questo obiettivo comune, dimostrando quanto **il principio di stabilità sia intrinsecamente legato al benessere finanziario globale**».

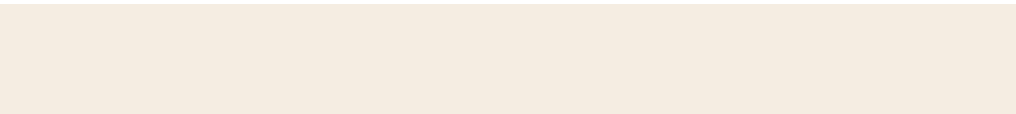
«La crisi finanziaria del 2008, scatenata dal fallimento di Lehman Brothers, ha evidenziato con drammaticità le conseguenze di un sistema instabile. Quel collasso improvviso ha paralizzato l'economia mondiale, generando una crisi di fiducia

devastante e limitando severamente l'accesso al credito. La discontinuità nella circolazione della liquidità ha ostacolato lo sviluppo economico, riportando il sistema a dinamiche quasi preistoriche, con imprese e famiglie incapaci di ottenere finanziamenti», ricorda il docente.

«Questo contesto sottolinea l'importanza della stabilità finanziaria, non solo per prevenire catastrofi economiche, ma anche per favorire un ambiente in cui le imprese possono investire in ricerca e sviluppo», mette in evidenza Giardina, «una solida stabilità finanziaria è fondamentale per l'innovazione e per mantenere un vantaggio competitivo a livello internazionale. Permette alle aziende di pianificare strategicamente a lungo termine, di espandersi in nuovi mercati e di diversificare i loro portafogli di prodotti o servizi. Tutti aspetti che sono in grado di generare un benessere collettivo, una "mano invisibile" come direbbe Adam Smith».

LA STABILITÀ FINANZIARIA STIMOLA LA CRESCITA SOSTENIBILE

«Il concetto di stabilità è profondamente integrato nei meccanismi di politica monetaria attuati dalle banche centrali globali», spiega Giardina, «queste istituzioni impiegano una serie di strumenti, come



il tasso di interesse e le operazioni di mercato aperto, per moderare l'economia e mitigare l'effetto delle fluttuazioni economiche. La stabilità dei prezzi, uno degli obiettivi principali delle banche centrali, mira a preservare il potere d'acquisto della valuta e a mantenere la fiducia degli investitori, fondamentale per la crescita economica sostenibile», aggiunge il docente.

«In conclusione, la lezione medievale di San Benedetto sulla stabilità si dimostra incredibilmente attuale e necessaria. La sua applicazione nel sistema finanziario moderno non solo previene disastri economici, ma **stimola anche la crescita sostenibile**, evidenziando come antichi principi possano trovare nuova vita e nuova urgenza in contesti completamente trasformati. Nel tessuto economico globale di oggi, la stabilità non è solo una strategia, ma una necessità imperativa per il benessere collettivo e il progresso continuo».

Paola Landriani

Migliorare la produttività delle Pmi per crescere e competere

Alessandro Pandimiglio, professore di economia politica ci guida alla scoperta dei fattori di miglioramento per le imprese: dalle nuove tecnologie alla formazione continua, si può diventare competitive e attrattive



Le micro, piccole e medie imprese sono una risorsa cruciale per il nostro Paese. Contribuiscono all'aumento del Pil e alla riduzione della disoccupazione, ma hanno ancora un potenziale inespresso in termini di produttività.

Secondo i dati raccolti dal report McKinsey, infatti, le piccole e medie imprese che hanno un tasso di produttività pari a quello delle imprese più grandi sono il 55% del totale, contro il 60% medio delle economie avanzate. Un aumento di questo valore potrebbe rendere le Pmi più competitive. Come possono, dunque, queste aziende aumentare la loro produttività? Ne abbiamo parlato con **Alessandro Pandimiglio, professore di economia politica all'università G. D'Annunzio di Chieti e di Macroeconomia e Microeconomia della Luiss Guido Carli.**

PRODUTTIVITÀ, UN FATTORE CRUCIALE PER LE PMI

Per valutare il benessere e l'andamento di un'impresa, uno degli indicatori più importanti all'interno dei processi lavorativi è sicuramente la produttività. «Indica l'efficienza di un processo, calcolata come il rapporto tra l'output totale prodotto e una media ponderata degli input in un determinato periodo».

Più comunemente, la produttività si misura sul singolo fattore produttivo: è quello che accade parlando di lavoro. In questo caso l'output totale viene diviso per il numero di lavoratori utilizzati in un processo produttivo.

«Tanto maggiore è la produttività del lavoro e tanto più alte saranno le retribuzioni dei lavoratori – spiega Alessandro Pandimiglio - ciò spiega il perché nei paesi come la Germania, in cui la produttività del lavoro è più alta rispetto a quella italiana, i salari sono più alti rispetto a quelli percepiti dai nostri lavoratori».

In un mondo fortemente globalizzato come quello in cui viviamo, la concorrenza ha un peso difficile da ignorare. La produttività ha quindi un ruolo fondamentale soprattutto per le Pmi perché l'elevato grado di concorrenzialità delle imprese straniere potreb-

be mettere a repentaglio l'esistenza di piccole, o piccolissime imprese, che non riuscirebbero più ad essere competitive sui mercati internazionali.

I FATTORI CHE PORTANO IL GAP DI PRODUTTIVITÀ

La bassa produttività all'interno delle Pmi nasce da diversi fattori: «Ciò che non consente alle imprese di effettuare balzi in termini di efficienza del ciclo produttivo sono la scarsa propensione delle imprese a investire in capitale umano, innovazione e capitale intangibile. Ciò è ascrivibile al fatto che molte delle Pmi essendo di piccolissime dimensioni non riescono ad attrarre i capitali necessari per adottare nuove tecnologie, soprattutto digitali». Importantissima poi, la possibilità di sviluppare una robusta filiera produttiva, spesso carente nelle Pmi, ma necessaria perché «in grado di ridurre le diseconomie nei vari passaggi e al tempo stesso aumentare i benefici commisurati ai rischi imprenditoriali assunti».

In un mercato come quello di oggi, però, la bassa produttività è un rischio per le Pmi: la presenza di imprese di medie dimensioni che operano nello stesso settore e che sono più in grado di attrarre capitali dall'interno e dall'estero per investire in

nuove tecnologie, in ricerca e sviluppo e nel capitale umano, unite alla concorrenza che proviene dall'estero, accende un riflettore su nuove sfide che le pmi italiane non possono ignorare.

PRATICHE UTILI PER AUMENTARE LA PRODUTTIVITÀ

All'interno di questo disegno, le Pmi devono lavorare a una strategia utile ad aumentare la produttività, adottando pratiche volte a rimanere salde, longeve e competitive sul mercato. Secondo Alessandro Pandimiglio, è necessario:

- 1 Utilizzare nuove tecnologie** per migliorare le interazioni e la comunicazione tra management e personale operativo, ad esempio attraverso piattaforme digitali per riunioni operative.
- 2 Avvicinarsi all'intelligenza artificiale**, che può rappresentare un aiuto alla produttività consentendo di svolgere più velocemente mansioni complesse.
- 3 Ampliare la fascia di consumatori sviluppando** i canali di vendita online.
- 4 Coinvolgere maggiormente i dipendenti nei processi aziendali**, chiedendo loro dei feedback sugli stessi in modo da eliminare il più possibile le eventuali inefficienze.

5 Puntare sulla formazione continua dei dipendenti, in modo che possano sempre acquisire nuove abilità e fissare dei premi di produzione al raggiungimento di specifici target aziendali che siano però alla portata dei lavoratori.

6 Monitorare l'ambiente di lavoro, che dovrebbe essere il più accogliente possibile e favorire una maggiore armonia fra i dipendenti e il management.

In questo modo, le piccole e medie imprese non solo continueranno a rappresentare una colonna portante dell'economia, ma continueranno a sopravvivere, contribuendo ancor più significativamente alla crescita economica del Paese.

Annarita **Cacciamani**

Formazione dell'imprenditore: chi la fa diventa più competitivo

Soft, hard e green skills solo le nuove parole d'ordine.
Alessandra Vischi (Università Cattolica): «L'imprenditore deve acquisire competenze che lo rendano in grado di creare condivisione dei valori aziendali e trattenerne i lavoratori»



Alessandra Vischi

Professore ordinario di Pedagogia dell'organizzazione e Sviluppo delle risorse umane all'Università Cattolica del Sacro Cuore



Perché un imprenditore deve fare formazione? Per rimanere competitivi sul mercato. **Alessandra Vischi, professore ordinario di Pedagogia dell'organizzazione e Sviluppo delle risorse umane all'Università Cattolica del Sacro Cuore**, è perentoria a proposito dell'importanza della formazione per un imprenditore.

«Oggi **un imprenditore che desidera la competitività per la sua azienda non può non formarsi**, che significa capire il contesto in cui opera e conoscere i principali fenomeni emergenti tra cui **sostenibilità, digitalizzazione e intelligenza artificiale** – spiega - Parallelamente, la formazione è importante anche per acquisire competenze, avere consapevolezza della propria leadership e riconoscere il valore delle persone. Il modo in cui è concepito il lavoro oggi è diverso da quello del passato: l'imprenditore deve acquisire competenze che lo rendano in grado di creare condivisione dei valori aziendali e trattenerne i lavoratori». Quindi, una formazione a 360 gradi, etica, prospettica e sotto la guida di un esperto.

FORMARSI PER ESSERE COMPETITIVI

Il mondo del lavoro e la società stanno cambiando profondamente e velocemente. Oggi non si può più non tenere conto della **sostenibilità in tutte le sue sfaccettature, dei criteri ESG e delle aspettative dei lavoratori**. Per muoversi in questo contesto servono competenze di vario tipo, che si acquisiscono solo continuando a formarsi.

«Porre al centro dell'impresa persone, lavoratori, comunità in cui si opera – spiega Vischi – significa conoscerne le aspettative ed **essere in grado di creare condivisione dei valori per fare in modo che ciascuno si senta parte di un progetto**. Al tempo stesso è necessario conoscere i vantaggi che l'investimento in sostenibilità può comportare». Secondo la docente della Cattolica se si acquisiscono competenze in questi ambiti si è in grado di garantire la vivacità dell'azienda.

COME APPROCCIARSI ALLA FORMAZIONE

Digitando "formazione" sui motori di ricerca, i risultati sono migliaia. Come può, quindi, il titolare di una Pmi navigare in questo mare magnum di informazioni? «Bisogna rivolgersi a un esperto nei processi formativi, anche appoggiandosi alle associazioni di categoria

o alle università» specifica Vischi. «La chiave è la **costruzione di un percorso di formazione tailor made pensato per l'imprenditore e con l'imprenditore**. Solo confrontandosi con lui, il formatore può capire cosa serve. E alle hard skills e alle soft skills, la docente aggiunge le green skills: «Avere competenze legate a tutto ciò che definiamo green e alla sostenibilità è fondamentale in qualsiasi settore».

FORMARSI, PERCHÉ È IMPORTANTE

Sono tanti i motivi per cui la formazione è importante per un imprenditore. "Aiuta ad **aumentare la consapevolezza sui fenomeni in atto**, aiuta a capire come **gestire al meglio le risorse umane**, aiuta a **riposizionarsi e a riprogettarsi** quando necessario e, non meno importante, aiuta ad acquisire competenze fondamentali sui **criteri ESG** e sulla **gestione e comunicazione della sostenibilità**» riassume la docente. Tutte le skills acquisite tramite la formazione servono, quindi, a costruire una **visione aziendale che deve essere condivisa anche dai lavoratori da coinvolgere a loro volta in percorsi di formazione continua**.

I PRIMI PASSI

Avvicinarsi alla formazione per un imprenditore significa anche **cambiare la propria mentalità ed essere consapevole che non sono soltanto**

i dipendenti ad avere bisogno di aggiornarsi e imparare.

«L'imprenditore deve avere uno **sguardo inclusivo** che tenga insieme globale e locale, le dimensioni sociale e ambientale, innovazione e vivacità economica tenendo conto dei grandi cambiamenti ma anche di ciò che succede nella sua comunità – conclude Vischi - Innanzitutto, serve umiltà, per prendere atto che per continuare a crescere ed essere competitivi serve acquisire nuove competenze e migliorare quelle che già si hanno. Da ultimo, ma non meno importante, bisogna scegliere un esperto che sappia affiancare l'imprenditore nella costruzione di un percorso davvero "su misura e personalizzato" che vada incontro alle esigenze professionali e organizzative dell'azienda».

Annarita **Cacciamani**

Formazione e partecipazione per portare i giovani a dare la scossa all'impresa

Loretta Fabbri (Università di Siena): «La conoscenza utile per l'innovazione e la trasformazione nasce dalla capacità di consentire ai nuovi arrivati di apprendere le pratiche lavorative osservando e partecipando alle attività di cui a mano a mano diventano competenti»



La **formazione** nelle aziende oggi è essenziale per **attivare processi di innovazione**. Di fronte a stati di permanente incertezza e complessità, chi lavora nelle aziende deve essere in grado soprattutto di capire e interagire con emergenze, imprevisti, conflitti e cambiamenti. Si parla di un **professionismo creativo, capace di apprendere ciò che emerge nei diversi contesti e di saperci far fronte**.

Loretta Fabbri, ordinaria di Metodologie della ricerca e dalla formazione all'Università di Siena, sottolinea in particolar modo l'importanza di una **formazione esperienziale** che accompagni i neoassunti nell'apprendimento della **"conoscenza pratica"**, quella conoscenza che è iscritta dentro le azioni, che si può apprendere solo attraverso una partecipazione alle pratiche in atto e che ha bisogno di specifiche traiettorie.

LA FORMAZIONE ESPERIENZIALE

Non si può pensare di fare formazione chiamando un consulente che semplicemente spiega come fare il proprio lavoro. «Il modello più promettente sembra essere quello esperienziale che usa metaforicamente il modello dell'apprendistato. **La conoscenza utile per l'innovazione e la trasformazione nasce dalla capacità di consentire ai nuovi arrivati di apprendere le pratiche lavorati-**

ve osservando e partecipando alle attività di cui a mano a mano diventano competenti» spiega Loretta Fabbri. Eventualmente, può essere utile un consulente che aiuti i processi di apprendimento in atto evitando, per esempio, che i senior siano gelosi di ciò che abbiano appreso e gli junior troppo certi delle loro nuove conoscenze.

LA FORMAZIONE PER I NEOASSUNTI

Un nuovo arrivato in azienda deve essere accompagnato gradualmente nell'apprendimento delle mansioni e aiutato a capire il contesto. Non deve essere né gettato nella mischia senza indicazioni, né relegato a compiti marginali.

«La capacità di innovarsi e di sopravvivere è legata allo sviluppo di una **conoscenza che sia l'esito di un confronto tra il sapere esperto e consolidato e le nuove conoscenze e pratiche** di cui sono portatori gli junior» precisa Fabbri.

Un altro aspetto importante è consentire ai giovani di entrare in un contesto dove è apprezzata la ricerca creativa di soluzioni più appropriate alle situazioni che mutano. Il nuovo arrivato impara se ha la possibilità di osservare e di fare: **«Le Pmi devono consentire un inserimento creativo dove si apprezzano le sfide e la capacità di trovare soluzioni innovative ma compatibili con le con-**

dizioni di esercizio dell'impresa» Ciò significa anche consentire apprendimenti diversificati: ci sarà il nuovo assunto timido che ha bisogno di più tempo, ci sarà quello intraprendente che ha bisogno di acquisire pazienza, i diversi approcci possono rappresentare un valore aggiunto.

Acquisire la conoscenza pratica è essenziale dato che i percorsi scolastici in molti casi forniscono saperi, ma non preparano al mondo del lavoro risultando a volte lontani da ciò che le aziende chiedono. Un buon compromesso è rappresentato dagli ITS, che però ad oggi non hanno riscosso il giusto credito tra i neodiplomati.

IL PERCORSO FORMATIVO PER I NEO ASSUNTI

Quando un Pmi assume una nuova risorsa deve per prima cosa **creare un setting adeguato all'apprendimento della conoscenza pratica. «Al neoassunto va affiancata una figura senior che condivide tutto il proprio know how,** mettendo da parte gelosie o individualismi che rovinano il clima aziendale» spiega Fabbri.

Come detto, il neoassunto non può essere né gettato allo sbaraglio, né fatto affogare in compiti di basso livello. «Vanno progettati percorsi in cui il neoassunto sia accompagnato nel suo apprendimento e nello stesso tempo a mettere a

disposizione le sue risorse e le sue conoscenze» continua Loretta Fabbri. L'altro suggerimento che Fabbri dà alle Pmi è aprirsi all'esterno.

«Per formare le nuove risorse nel modo corretto bisogna dare degli esempi, ma anche consentire loro di accedere a esperienze diverse, utili per sapere come altri affrontano problemi simili». Terzo e ultimo suggerimento è accettare la differenza e non sentirsi minacciati.

«L'imprenditore deve accettare l'opinione di chi non la pensa come lui. È un arricchimento. **Non si faccia l'errore di cercare figure che semplicemente eseguano ordini.** In tante aziende, soprattutto a gestione familiare, si tende a voler sempre fare tutto come si è sempre fatto. Così facendo non si formano professionisti in grado di leggere la situazione e risolvere i problemi e l'azienda non cresce».

Antonio **Belloni**

Non c'è innovazione senza formazione

Qualsiasi macchinario, anche il più avanzato, va a pieno regime solo se gestito da personale con competenze avanzate. Per sfruttare a pieno le tecnologie 5.0 occorre governare la macchina con collaboratori preparati



Moltissime imprese attendono la partenza della **Transizione 5.0** con la stessa postura psicologica dedicata ad Industria 4.0. Da una parte con frenesia ed impazienza, e dall'altra con un blocco furbo degli investimenti oggi, con l'idea di risparmiare domani, quando si arriverà alla normativa.

Oggi, però, al ripresentarsi di un'occasione simile, si potrebbe procedere con un atteggiamento più lungimirante. Magari da sviluppare proprio nei giorni di attesa dei famosi decreti attuativi che accenderanno il motore di questa nuova iniziativa di politica industriale.

Ci si potrebbe chiedere, per esempio, **quali errori** la propria impresa abbia commesso, e **quale lezione** possa trarre dall'esperienza precedente, per sfruttare bene questo nuovo percorso di cambiamento.

Molte imprese si sono infatti concentrate, in modo ingenuo ed anche troppo tattico, su elementi tangibili: il macchinario, il robot, lo strumento tecnologico sono stati pagati? Sono stati completamente ammortizzati? Quanto abbiamo risparmiato?

Sono domande concrete e legittime, ma insufficienti ad affrontare due dei più diffusi problemi del percorso precedente:

- » è mancato lo **sfruttamento completo delle potenzialità** delle nuove attrezzature, dei nuovi impianti e delle nuove tecnologie;
- » sono falliti **lo sviluppo e la conservazione delle competenze** di chi li utilizza.

I casi sono diversi, ma hanno una stessa risposta.

Quale?

PRIMO CASO

Con l'utilizzo e l'implementazione di nuovo macchinari e strumenti e tecnologie, l'**impresa A** si attendeva ampie **marginalità**, derivanti in modo diretto da un aumento della **produttività** e dell'**efficienza** dei processi.

Ma come raggiungerla se il macchinario o lo strumento acquistato lavora al 30% delle sue potenzialità?

La risposta dell'organizzazione a questo mancato scatto di livello di efficienza è stata spesso legata alla **carezza di competenze tecniche**: la persona che governa il nuovo strumento avanzato non ha competenze altrettanto avanzate per spingerlo al 100% delle sue capacità.

SECONDO CASO

L'**impresa B** ha investito in impianti e macchinari nuovi ed avanzati per aumentare la **capacità produttiva**, ed ha messo a governarli persone preparate, che utilizzandoli hanno acquisito competenze nuove.

Hanno però messo queste competenze sul mercato ed in breve tempo hanno lasciato l'impresa, che ora si trova con **macchinari nuovi ma fermi** per gran parte del tempo, perché nessuno al suo interno ha le competenze per governarli.

TERZO CASO

L'**impresa C** ha vissuto l'esperienza più critica. Ha fatto numerosi investimenti in macchinari e tecnologie ed ha anche formato e talvolta assunto persone con competenze evolute e adeguate alle specificità richieste da questi strumenti.

Ma ciclicamente le persone hanno abbandonato l'impresa, minando così l'evoluzione tecnica e tecnologica e il cambiamento complessivo a cui puntava.

Dunque, qual è, se c'è, il denominatore comune di questi **problemi di applicazione delle soluzioni di politica industriale** da parte delle imprese?

Potremmo ricondurre ognuno di questi casi alla gestione delle competenze professionali:

- » spesso non si è capito che l'innovazione è nulla senza **formazione**;
- » talvolta si è mancato di mettere le persone con **competenze adeguatamente evolute** a governare macchinari e strumenti tecnologici evoluti;
- » tal altra l'impresa non si è preoccupata di sviluppare queste competenze, ma soprattutto di **proteggerle** per farle restare al suo interno.

Poi c'è l'**impresa D**, che di per sé non ha fatto molto più delle altre, ma ha applicato azioni intelligenti invece che furbe.

Quali?

Ha investito ed acquistato strumenti, macchinari e

software, così come le altre.

Ha messo a gestirli persone adeguatamente formate, e talvolta assunte, esattamente come le altre.

Ma ha applicato una logica lunga e larga, **diffondendo le competenze** connesse ai nuovi macchinari e strumenti **anche alle professioni laterali** e non solo a quelle impegnate direttamente su quegli strumenti.

Ed ha inoltre siglato **patti lungimiranti** con le persone formate ed assunte, per garantire la loro **permanenza nella propria struttura** produttiva ed allungarla il più possibile.

Ha quindi coltivato competenze evolute per apparecchi evoluti, e costruito relazioni durevoli e forti per avere strutture durevoli e forti.

Così come i crediti d'imposta e le agevolazioni, anche l'innovazione da sola non basta.

Antonio **Belloni**

Caccia aperta (e costosa) all'ultimo dipendente

Le imprese con buona dotazione economica smettono di lamentarsi di un mercato del lavoro in carenza di professionalità e decidono senza troppi fronzoli di puntare ai dipendenti delle altre. Rubarsi personale è così urgente anche da giustificare l'acquisizione di un'impresa



Per esprimere educatamente l'abitudine del figlio a frequentare le donne sposate, davanti agli ospiti e con linguaggio da proprietari terrieri, i genitori di Cavour dicevano "Camillo ha questa abitudine di andare ad arare i terreni altrui".

Ed è ciò che stanno facendo, con lo stesso coraggio e la stessa sfrontatezza, molte imprese in cerca di dipendenti. Pochissime lo ammettono, ma oggi tante si sfidano per rubarsi il personale.

E questa volta è una guerra molto più costosa e tignosa delle solite rivalità che han per oggetto i clienti e le fette di mercato, lo spuntare i prezzi e la posizione migliori, l'accaparrarsi le materie prime più preziose o i fornitori più rari.

Questa volta è diverso. **Riguarda le persone.**

Oggetto della contesa sono infatti le figure che mancano. E quante sono!

Nella manifattura parliamo di quelle tecniche, dai tornitori ai mantentori e chi si occupa di installazione o di controllo di macchinari. E son coinvolti anche i servizi e persino le imprese attive nell'informazione e nella comunicazione, come nelle professioni, altro che meccanici e camerieri...

NESSUNA IMPRESA È ESCLUSA.

Delle cause del fenomeno si è parlato fino alla noia. Conosciamo a memoria le colpe della scarsità di risorse: il calo demografico crescente e l'uscita inesorabile dal mercato del lavoro di migliaia di dipendenti ormai pensionati.

Ed il risultato inevitabile è avere più imprese di quanto personale serva per farle funzionare.

Per questo **chi può permetterselo passa all'azione.**

Le imprese con sufficiente dotazione economica smettono di lamentarsi del mercato del lavoro, di subirne le temperie in modo passivo, e decidono senza troppi fronzoli di **puntare ai dipendenti delle altre.**

Via la timidezza, via il fair play, via l'attesa del momento giusto. Li contattano e fanno offerte concrete. Sempre al rialzo, ovviamente.

E per questo usano armi convenzionali, armi nuove, ma anche armi improprie.

Quelle utilizzate di più sono le armi **convenzionali**, come gli aumenti degli stipendi ed i premi, i benefit ed i passaggi di livello.

Ma c'è chi sa sfoderare con intelligenza anche quelle più **nuove**, come i pacchetti di welfare, in cui il dipendente conteso può scegliere tra un ormai ampissimo ventaglio di opzioni.

E c'è anche lo smartworking, foriero di grande flessibilità oraria e logistica, cui si aggiungono piani di sviluppo personale e di carriera medio lunghi, formazione compresa.

Nessuno però ammette di usare anche le **armi improprie**.

Alcune imprese sono arrivate al punto di fare acquisizioni. Non puntano più solo al portafoglio clienti, alla capacità produttiva, alla posizione sul mercato o al marchio.

Ora vogliono **acquisire in blocco la forza lavoro**.

E tutto ciò ha conseguenze positive e negative.

Le acquisizioni sono infatti azioni di guerra, non più di guerriglia, poiché la scala di attacco è massiva, e porta infatti a conseguenze larghe e che riguardano spesso l'intero settore di riferimento.

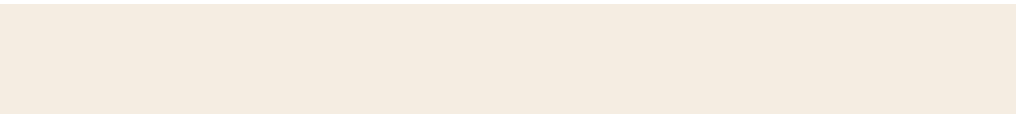
Così, di positivo c'è il **consolidamento** di settore: imprese che da anni si facevano guerricciole a cento metri di distanza, o nella stessa zona industriale, con pochissima lungimiranza e cospicue dosi di invidia, finalmente si uniscono. E questo è buono per tutti.

C'è anche un lento alzarsi degli **stipendi**. E per certe professioni c'è da dire "evviva!"

Per alcune imprese c'è anche l'entrata nella modernità, con una gestione dei dipendenti che considera anche la loro vita privata, non più devota solo al lavoro. E questo grazie ad un pizzico di smartworking.

Ci sono poi l'uso di **welfare e formazione** – benvenuti – come stimoli di attrazione e integratori della retribuzione. E c'è da augurarsi che lo diventino di più, concretizzando un interesse più pieno per il dipendente, non più "risorsa" ma "leva automatica": quando cresce muove tutta l'organizzazione.

Di negativo ci sono invece **l'impennata** dei salari di alcune precise funzioni, e la tendenza di alcune imprese, demoralizzate per l'eccessivo spostarsi dei dipendenti, ad offrire posizioni "leggere", so-



stituendo un dipendente con un consulente, che tanto da qui a poco se ne andrà anche questo...

Ma quest'ultima è una guerra di retrovia.

Di certo c'è che **le imprese migliori pagano di più e quelle intelligenti cercano i modi per pagare meglio.**

Quelle poi più attrezzate vincono la guerra senza combatterla, come scritto nel famoso manuale Shun Tzu: preparano e prenotano in anticipo le persone di cui avranno bisogno.



Marco Taisch
Professore
al dipartimento
di Ingegneria gestionale
al Politecnico di Milano

Andrea **Camurani**

**Il valore
del dato
in una Pmi:**
chi lo usa bene
diventa un
fornitore
di prodotti...
e servizi

Con Impresa 4.0 si è sempre più diffuso il fenomeno della servitizzazione, soprattutto nelle grandi aziende. Ma anche le Pmi, spiega Marco Taisch, devono affrontare il passaggio strategico. Iniziando a mettere in linea tutti i dati di cui dispongono, compresi quelli dei loro fornitori

"Servitizzazione". La parola, di suo, non attira. Anzi suona come un insidioso scioglilingua. Ma quella traduzione dall'inglese «servitisation» in realtà nasconde una pratica che si perde nella notte de tempi: seguire il cliente che acquista un prodotto, e offrirgli un servizio legato al suo funzionamento.

Una pratica che può rendere anche in settori non necessariamente legati ad economie di scala (come può essere la multinazionale che produce turbine di aereo e che non vende il motore alle compagnie, bensì le «ore volo» del macchinario) ma riguardare un pacchetto cioè una serie di servizi comprensivi di assistenza continua sul bene - che, appunto, non viene acquistato dal cliente - e manutenzione continua, permettendo così di liberarsi dalla formazione di personale ad hoc e di concentrare risorse umane e investimenti sull'attività principale. «Il concetto, come lo intendiamo oggi, nasce negli ultimi 15-20 anni. Un fenomeno globale perché riguarda produttori di beni strumentali.

COSA FARE DEI DATI? USARLI PER I SERVIZI

All'ultima assemblea di Federmacchine è stato confermato che l'Italia esporta i 2/3 delle macchine che produce, quindi anche sul piano della servitizzazione opera in un'arena internazionale», spiega **Marco Taisch, professore al dipartimento di Ingegneria gestionale al Politecnico di Milano e luminare della materia.** «Vent'anni fa si cominciò a teorizzare il fenomeno nel mondo universitario con esempi significativi legati ad aziende che hanno investito in questa direzione con una sempre più veloce diffusione del concetto che viene portato all'attenzione negli ultimi anni fino a quando non si arriva all'"impresa 4.0". Sino a quando, cioè, gli imprenditori non hanno cominciato a chiedersi cosa fare con i dati connessi alle macchine, intuendo la possibilità di monetizzare quei dati. In che modo? Vendendo servizi».

Dunque, l'imprenditore non vende solo la macchina, ma suggerisce al cliente come impiegarla al meglio attraverso la manutenzione preventiva (esempio: la sostituzione di un componente ad un determinato livello di utilizzo) ma anche predittiva (il monitoraggio di quel singolo componente e l'analisi con la più alta certezza che l'oggetto

sta per rompersi o deteriorarsi, e che quindi va sostituito): tutto grazie ai rilevamenti, ai flussi di dati.

LE PMI SONO PRONTE?

Materia affascinante, che combina la tecnologia con l'esigenza produttiva sfruttando le sempre maggiori potenzialità dell'informatica (e dell'onnipresente ragionamento derivante dall'arrivo dell'intelligenza artificiale). E qui arriva il nodo da sciogliere. Le Pmi sono pronte a questo passaggio? Come procedere, e con quali skills?

«Manca ancora la cultura, inteso come conoscenza della materia», spiega il professore. «Sono ancora poche le Pmi che incontro a convegni o seminari in cui si affronta il tema della servitizzazione. **La strada è in salita, e lo è proprio per una capacità di interpretazione dei dati**». Un esempio? «Sono un assemblatore di impianti, e vendo anche servizi al mio cliente. Quell'impianto è fatto da componenti che arrivano dai fornitori, che sono imprese artigiane. Io connetto l'impianto, ma i dati debbono essere raccolti da ogni componente di quell'impianto. Le Pmi produttrici di componenti utili all'azionamento di quel nastro trasportatore devono pensare ad un oggetto connesso, e in grado di raccogliere dati. Queste aziende, insomma, devono essere parte di questo modello di business, dare per scontato l'impiego di queste informazioni che assumono un valore elevatissimo nella gestione dei processi».

CONSIGLI PER SERVITIZZARE

Esistono regole per l'imprenditore che vuole investire in questo settore? Ci sono dei punti fermi "universali" da seguire? I consigli pratici da dare alle aziende che vogliono servitizzare.

1. Creare la cultura del dato: i dati valgono tanto, occorre estrarre valore da dati. Misura, sensori, memoria, analisi.
2. Guardare al consumatore finale: la servitizzazione è strettamente legata alla sostenibilità: se la mia auto è ben mantenuta, consuma meno ed è più sostenibile. Oramai il consumatore acquista un bene se sa che esiste un modello di business sostenibile.
3. Investire in tecnologia digitale e conoscenza
4. Prediligere prodotti che favoriscano la transizione ecologica.

Nadine **Solano**

Per restare a galla, per essere competitivi bisogna avere le spalle coperte e i conti in ordine. In modo da poter investire nelle tecnologie e nel capitale umano, dunque innovare. Tutto questo passa da una buona governance e una buona dose di coraggio

**Patrimonio
e finanza ordinata:**
così le Pmi possono
investire e crescere



Alfonso Del Giudice

Professore ordinario di Finanza aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

L'inflazione che sale, un **accesso al credito** che si fa sempre più arduo, la crisi energetica, gli ordini in calo, un generale **rallentamento economico**: sono questi i principali ostacoli che le piccole e medie imprese italiane devono affrontare. E il futuro appare così tanto disseminato di incognite che fare previsioni sembra quasi impossibile. **Eppure non manca l'ottimismo**. Ma riguarda sempre e solo le Pmi che hanno messo a fuoco concetti ben precisi: per restare a galla, per essere competitivi bisogna avere **le spalle coperte e i conti in ordine**. In modo da poter **investire nelle tecnologie e nel capitale umano**, dunque innovare. Tutto questo passa da una buona governance e una buona dose di coraggio. Ma i risultati ci sono, chi osa ed esce dalla "zona di comfort" sta già registrando incrementi di fatturato, sia pur contenuti. Sta crescendo.

Spalle coperte, dicevamo. Ecco, in tal senso una delle parole d'ordine dovrebbe essere **patrimonializzazione**. Ma anche conti in ordine, sì. Perché **l'equilibrio patrimoniale** è fondamentale, permette – tra l'altro – di evitare indebitamenti eccessivi, ritardi, insolvenze e tutti quegli altri eventi che minacciano la salute di ogni azienda. Il mercato resta e resterà instabile, questo è sicuro. Il quadro macroeconomico non si può definire incoraggian-

te. Ma il rilancio è possibile, se si riesce a costruire una resilienza che poggi su un adeguato **percorso di rafforzamento patrimoniale e una serie di azioni preventive**. Ma cosa fare, concretamente? Ne abbiamo parlato con **Alfonso Del Giudice**, professore ordinario di Finanza aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. E grazie a questo confronto, via via si sono definiti step ben precisi.

DEBITO A BREVE TERMINE E CAPITALE CIRCOLANTE

«La struttura finanziaria dell'impresa – spiega il docente della Cattolica – si basa sul rapporto tra il capitale di debito, tipicamente quello che mette la banca, e il capitale proprio. Dovrebbe essere sempre bilanciato, adeguato. E invece spesso, nel caso delle Pmi, si crea uno squilibrio tra il debito e i mezzi propri che incide negativamente sul **merito creditizio**». E se il merito creditizio lascia a desiderare, l'azienda risulta inaffidabile agli occhi delle banche; senza considerare che questo stesso parametro gioca un ruolo chiave nella determinazione dei tassi di interesse da applicare in caso di finanziamento.

«Tra le voci di debito che vanno controllate con regolarità – continua Del Giudice – sarebbe dunque

necessario mettere quella relativa al debito verso le banche a breve termine. Cioè entro l'esercizio». C'è un errore commesso da parecchie Pmi, e che invece dovrebbe essere accuratamente evitato: «L'utilizzo del debito a breve termine per finanziare opere che invece sono a medio e lungo termine. La conseguenza è un carico che inevitabilmente si fa pesante, perché il tasso è sovente variabile e i costi lievitano».

Lo ribadiamo: **il debito a breve termine va monitorato, è importante badare che abbia scadenze in linea con gli investimenti da fare.** «L'impresa di piccole dimensioni – chiarisce ulteriormente Del Giudice – deve essere in grado di gestire bene il capitale circolante, quindi tutto ciò che serve per far funzionare le cose nell'arco di un anno». Il capitale circolante, lo ricordiamo, deriva dalla somma dei crediti commerciali e delle rimanenze di magazzino meno i debiti commerciali e riguarda a sua volta il breve termine: «Se lo gestisco bene, libero risorse per gli investimenti e le attività di espansione».

Arrivati a questo punto, focalizziamo due risvolti positivi riconducibili a un operato che – in riferimento al debito a breve termine e al capitale circolante – potremmo definire "diligente":

» L'azienda si mette al riparo da possibili **rialzi**

dei tassi di interesse, perché se riduce il debito a breve riduce anche l'esposizione a tale rischio.

» Gestendo bene il capitale circolante, quindi risorse che servono nel breve termine, l'azienda si espone di meno anche al **rischio di inflazione**.

L'IMPORTANZA DI UNA FINANZA ORDINATA

Altra questione su cui soffermarsi è quella degli **equilibri su cui si basa la struttura finanziaria dell'impresa.**

«Le imprese italiane hanno spesso un problema di competitività e produttività, perché le loro stesse dimensioni non consentono investimenti mirati allo sviluppo. Quindi non riescono a inserirsi nei mercati globalizzati». "Piccolo" può essere bello, in quanto porta flessibilità e consente di operare nelle nicchie di mercato in cui, per certi versi, si è più liberi. Liberi anche di fare, creare, inventare. «Però – avverte Del Giudice – c'è anche il dark side di questa situazione: superata una certa soglia, se non hai una finanza ordinata e una struttura solida, ti areni. Se vuoi crescere in termini di produttività, non basta assumere abili operai; devi investire maggiormente sul capitale umano, anche arruolando professionisti, e nelle tecnologie».

La parte finanziaria dovrebbe essere sempre migliorata, al fine di attrarre sia capitali che talenti

(pagandoli adeguatamente). Le aziende che non agiscono e non pensano anche a questo, se il mercato rallenta o si ferma vanno a picco. Non trovano più il modo per galleggiare e guadagnare di più.

INCREMENTARE IL PATRIMONIO

E poi si apre un discorso che richiede, tra l'altro, un cambiamento di mentalità. Ma continuiamo ad andare con ordine. «Durante un esercizio – ricapitolata Alfonso Del Giudice – la Pmi produce un utile e una perdita: stiamo parlando di conto economico. Il piccolo imprenditore, nella maggior parte dei casi, si paga attraverso l'emolumento da amministratore. Il suo compenso, quindi, è un costo dedotto proprio dal conto economico».

Ora. Succede che l'imprenditore utilizzi gran parte degli utili prodotti dall'impresa per sostenere sé stesso e/o pagare i dividendi. Ma così facendo **sottrae risorse alle riserve** che dovrebbero servire a incrementare il patrimonio aziendale. «Le riserve fanno parte del capitale proprio. Se l'azienda ha una perdita e l'imprenditore non distribuisce il patrimonio in modo corretto, accantonando meno di quanto sarebbe necessario, finisce per pagarne le conseguenze. Cresce il debito ma non il patrimonio netto». E ancora una volta, viene pregiudicata

anche la possibilità di fare investimenti.

Lavorare con più debito che equity non è sbagliato, «una proporzione che sia a favore del debito – riflette Del Giudice – è fisiologica. Ma d'altra parte, se si riduce eccessivamente il tuo apporto all'impresa, aumenta il rischio di insolvenza. E la banca alza i tassi, oppure chiede garanzie personali all'imprenditore».

Monica **Giambersio**

Dove sfruttare la forza dei dati: acquisti e comunicazione

Con Alberto Grando della Sda della Bocconi cerchiamo di capire come una gestione efficace dei dati può portare vantaggi economici in termini di redditività alle Pmi



Alberto Grando
Professore di Operations & Supply Chain Management della SDA Bocconi School of Management



Una gestione efficace dei dati è uno strumento chiave a disposizione delle Pmi per avere un quadro esaustivo della propria catena produttiva, fare scelte mirate nel lungo periodo e imparare a marginalizzare di più. Di questi temi abbiamo parlato con **Alberto Grandi professore di Operations & Supply Chain Management della SDA Bocconi School of Management.**

In quali ambiti la gestione dei dati può dare maggiori vantaggi economici alle Pmi?

Tra gli ambiti in cui una gestione efficace dei dati può portare vantaggi economici in termini di redditività, collocherei due attività poste agli estremi della catena del valore: gli acquisti e la comunicazione. Per le piccole imprese la qualità dei prodotti offerti e la flessibilità sono leve competitive cruciali. Per le realtà produttive e commerciali, avere informazioni sui potenziali fornitori è infatti essenziale per attuare acquisti mirati che limitino al massimo gli sprechi, perseguendo performance di efficienza, flessibilità e qualità.

Focalizziamoci sugli acquisti, come i dati possono aiutare le imprese in quest'ambito?

Nelle realtà produttive, ad esempio, il 60-65% del costo totale di prodotto è rappresentato dagli acquisti. Per questo motivo riuscire a utilizzare i dati

per indirizzare le imprese nella scelta delle forniture migliori può rappresentare un grosso vantaggio. Un secondo tema importante è inoltre quello della gestione degli inventari. Le scorte a disposizione delle imprese rappresentano una quota importante del capitale finanziario investito e una leva per garantire un adeguato livello di servizio. Per questo, in una situazione di forte incertezza dei mercati, la possibilità di usare dati per modulare le spese in base alla stima della domanda è fondamentale. Le aziende hanno così l'opportunità di ottimizzare l'investimento in magazzino rispetto al livello di servizio che vogliono garantire.

In sostanza un'analisi efficace dei dati permette di efficientare al massimo la gestione del magazzino. Questo vuol dire poter bilanciare le scelte di ottimizzazione tra servizio offerto e investimento in capitale circolante. A ciò si aggiunge inoltre la possibilità di differenziare il livello di servizio in base alla segmentazione della clientela, offrendo servizi 'premium' o più basici a clienti orientati a differenti obiettivi nel rapporto tra qualità e costo.

Quali sono altre aree su cui le Pmi possono lavorare grazie all'utilizzo dei dati?

Come dicevamo, un'altra area cruciale è quella delle vendite. Se pensiamo a piccole imprese o start up, il primo obiettivo in termini di rilevanza

è l'acquisizione di nuovi clienti e la crescita o la stabilizzazione degli ordini, indipendentemente dal fatto che si operi sui canali tradizionali o tramite l'e-commerce. Qui l'analisi dei dati provenienti dall'uso dei social media o delle applicazioni per le vendite online può fare realmente la differenza, creando valore. La capacità di acquisire e gestire i dati consente di avviare progetti di comunicazione più mirati e di interpretare meglio la domanda dei propri clienti, scattando una fotografia chiara e maggiormente profilata delle abitudini di acquisto, sia per quanto riguarda i canali tradizionali sia per quanto riguarda l'online.

Riassumendo quando si parla di dati e vantaggi economici qual è l'elemento prioritario che le Pmi devono considerare?

A mio avviso acquistare bene è sicuramente una delle attività più importanti. I costi d'acquisto rappresentano oltre il 60% delle spese di un'azienda produttrice di beni e le imprese piccole o medie spesso hanno problemi di liquidità. Ottimizzare il costo d'acquisto significa ottenere risultati sia dal punto di vista reddituale sia dal punto di vista finanziario. L'altro aspetto centrale è avere una visione chiara dei fabbisogni della clientela, in termini di prodotti e servizi richiesti, gestendo al meglio, a prescindere dai canali utilizzati, l'offerta

in termini di costo e qualità del prodotto o del servizio proposti.

Che tipo di soluzioni le aziende possono utilizzare per gestire in modo mirato i dati? Le Pmi preferiscono rivolgersi a realtà esterne?

È difficile dare un quadro delle soluzioni utilizzate dalle Pmi perché si tratta spesso di tecnologie molto customizzate. A livello generale, la digitalizzazione è un processo di trasformazione al quale nessuna realtà può ormai sottrarsi, a prescindere dalla dimensione. In molti casi, il punto debole è la valorizzazione delle informazioni a disposizione, ma oggi grazie alle applicazioni dell'Intelligenza Artificiale (AI), molte attività possono essere snellite e semplificate. È inoltre possibile impiegare le tecnologie per rafforzare i processi creativi e i contenuti di innovazione, tipici di molte attività artigiane. Il tredicesimo rapporto annuale Confartigianato Lombardia (ottobre 2023) evidenzia come una Pmi su quattro dichiara che l'AI avrà un impatto sulla propria attività, ma solo l'8,2% afferma di conoscere nel dettaglio i reali sviluppi sul proprio settore. È necessario quindi inserire competenze nuove, capaci di valorizzare l'uso delle tecnologie più innovative oggi disponibili a costi sempre più accessibili.

Ritengo che molte imprese debbano muoversi in

questa direzione. Chi non riuscirà a farlo rischia di perdere terreno in termini di competitività.

Può dare dei consigli pratici alle Pmi per rendere la gestione dei dati uno strumento efficiente per migliorare la propria marginalità?

Per prima cosa l'approccio alla gestione dei dati deve essere allineato alle scelte strategiche di fondo, con l'obiettivo di assicurare un impatto positivo nel medio e nel lungo periodo. La gestione dei dati è infatti uno strumento e come tale deve essere posto al servizio dei processi e delle scelte su cui si fonda il vantaggio competitivo di un'impresa. Può trattarsi di migliorare l'attività di comunicazione, ottimizzare acquisti o generare nuovi processi creativi. È tuttavia fondamentale che le Pmi si dotino di figure professionali interne con competenze specifiche nell'uso delle tecnologie. L'adozione di nuove tecnologie può essere inoltre un elemento di attrazione di giovani alla ricerca della loro dimensione professionale, e sappiamo quanto il ricambio generazionale e l'attrazione di giovani sia un tema cruciale per molte realtà di piccole e medie dimensioni.

Antonio **Belloni**

Il successo delle imprese vaganti

Non ne siamo consapevoli perché purtroppo seguiamo e classifichiamo sempre chi sta in scia e fa parte del gruppo, ma per alcune imprese il successo è fuori dagli schemi: le più preziose e fertili sono le imprese vaganti. Come certi salmoni

Archiviati i distretti, i cluster ed i settori, riprende il lavoro autoreferenziale della ri-classificazione delle imprese. E siccome oggi prendiamo come riferimento le filiere, per farlo usiamo il metro del prodotto realizzato, della tecnologia impiegata e del mercato presidiato.

E ne cerchiamo le intersezioni.

Bene.

Ma le cose notevoli arrivano da chi devia dal percorso comune e, **per caso o per errore**, segna vie nuove. Come certi salmoni.

I SALMONI VAGANTI

Dopo tre o quattro anni di vita, infatti, ogni salmone diventato adulto abbandona il mare e risale il proprio fiume per tornare a riprodursi, deponendo le uova esattamente nel luogo da cui è partito anni prima.

Ed è questa sua storia, non quella di un qualsiasi branzino, a fare di lui un animale così originale.

Per ritrovare il proprio luogo di nascita pare infatti che filtri le informazioni dell'ambiente con la vista, con l'olfatto, e con la sensibilità per il magnetismo terrestre. Ma tra i milioni di salmoni destinati ogni anno alla sorte nostalgica di un ritorno a casa, non si sa perché, c'è qualcuno che sbaglia.

Per caso o per errore lui prende un fiume diverso,

oppure arriva sul fiume da cui era partito ma poi devia verso una valletta laterale o un affluente superiore che lo manda in un luogo in cui non era mai stato, un posto inesplorato per lui, e magari anche per il suo ceppo genetico.

Sono salmoni vaganti, questi, e a dispetto della sfortunata idea che ci facciamo di loro – quella di **fallire proprio nella qualità che li rende noti** – sono quelli che assolvono il ruolo più prezioso per la natura e insieme per la loro specie: colonizzano acque nuove portando vita e fertilità all'ecosistema.

Non ne siamo consapevoli perché purtroppo seguiamo e classifichiamo sempre chi sta in scia e fa parte del groppo, ma per alcune imprese il successo è fuori dagli schemi: le più preziose e fertili sono certe imprese vaganti.

Ecco perché hanno molto valore. E meritano un'osservazione continua.

LE IMPRESE CHE SCONFINANO

Di norma conosciamo bene le imprese brave a presidiare uno specifico **mercato**, ad impiegare una specifica **tecnologia** o a realizzare uno specifico **prodotto**. Ed è normale seguirne i tratti comuni, per cercare i loro elementi di successo. Per replicarli e diffonderli.

Ma conosciamo il segreto di chi scopre una tecno-

logia nuova, chi va a colonizzare un ecosistema inesplorato, chi dà vita a servizi o prodotti mai esistiti in precedenza?

Sono le imprese che sconfinano.

Se volessimo, oggi potremmo individuarle meglio di un tempo, dato che abbiamo tutti gli strumenti e gli artifici tecnologici e intellettuali per farlo. E sono gli stessi strumenti che usiamo per classificare il gruppone di comando, quello di chi nuota nella stessa direzione di tutte le altre.

Quando cerchiamo di comprendere e selezionare le imprese, siamo infatti alla ricerca delle **tendenze comuni**, degli **effetti simili**, dei **comportamenti contigui** che di solito, messi insieme, formano un modello.

Ed è questa nostra ossessiva e spesso salvifica ricerca di modelli che ci aiuta ad inquadrare i cambiamenti, a dominarli e superarli.

CERCARE FUORI DAI MODELLI

Siccome i cambiamenti ci spaventano, cerchiamo modelli per rendere il mondo, anche quello delle imprese, più sicuro, prevedibile, pianeggiante. Ce lo spiega Erica Thompson nel libro *Escape from model land – how mathematical model can lead us astray and what can we do about it (Basic Books)*. Siamo fisiologicamente attratti dalle ricorrenze, no-

tiamo le ripetizioni e ciò che ri-vediamo: è quello che **osserviamo almeno per la seconda volta**.

Eppure, lo stupefacente lavoro dell'impresa che innova, come il salmone che va in un fiume laterale, è nascosto in **ciò che invece si osserva per la prima**.

Pare una differenza sottile, ma è enorme.

Il filosofo direbbe che è "la stessa che c'è tra il conoscere ed il ri-conoscere". Da una parte c'è l'impresa che si conforma alle regole, che risponde alle caratteristiche standard, mentre dall'altra c'è l'impresa che rompe il modello.

Nel primo caso, per individuarla, cerchiamo gli indicatori, i valori, i requisiti. Nel secondo – con più difficoltà – dobbiamo trovare **le deviazioni improvvise, gli scartamenti dal gruppo, le anomalie**. Che di solito emergono per cause di forza maggiore.

Perché le imprese vaganti creano e innovano con lo stimolo del caso e degli errori, sfruttando i vincoli e i limiti offerti da contesti improvvisi e sfavorevoli. Emergono dalla scarsità e sono quasi sempre figlie dell'incertezza.

Fattori che di certo oggi non mancano.

Antonio **Belloni**

Così come lo fanno moltissime famiglie, lo stanno facendo moltissime imprese. Si sta avviando un ciclo di revisione della spesa, che non significa un taglio netto ed indiscriminato dei costi, ma un più elaborato arbitraggio: è ora di scegliere i fornitori più convenienti

È tempo di revisione della spesa



Così come lo fanno moltissime famiglie, lo stanno facendo moltissime imprese. Si sta avviando un ciclo di revisione della spesa, che non significa un taglio netto ed indiscriminato dei costi, ma un più elaborato arbitraggio: è ora di scegliere i fornitori più convenienti

L'INFLAZIONE SAREBBE FINITA

È un percorso cominciato di recente con la narrazione fuorviante della "fine dell'inflazione".

Mettiamola tra virgolette, perché se tre anni fa pagavamo un materiale 10 euro e questo è arrivato a 14 euro con l'inflazione, anche se oggi questa si ferma, per il nostro conto economico significa avere un costo ben piantato a 14 euro, e che a 14 rimane.

Il primo passo dell'impresa verso un recupero dei margini è quindi fare pace con un **assestamento dei prezzi a livelli alti**, anche se l'inflazione effettivamente si starebbe fermando, come detto dall'ISTAT (a giugno è del +0,1% mese su mese e del +0,8% anno su anno).

LA RIDUZIONE DEL POTERE D'ACQUISTO

C'è poi da considerare un secondo elemento importante. I salari non sono cresciuti alla stessa velocità dei prezzi. Quindi pensare di continuare a cercare i margini come abbiamo fatto durante l'inflazione non è più possibile: **non possiamo più alzare i prezzi** come prima.

Infatti, sono proprio i salari a non consentire a una fetta sempre più grande di consumatori – imprese comprese – di far acquisti a prezzi in crescita. Siamo di fronte ad un inseguimento che ha finito le energie ed anche le motivazioni.

Infatti, con un potere d'acquisto dei salari sceso del 4,5% in dieci anni, continuare a comprare a prezzi elevati, per i consumatori così come per le imprese, comporterebbe una sicura **erosione dei risparmi o dei margini accumulati**, casomai ci fossero.

MENO URGENZA, QUINDI MENO VOLUMI

Il terzo elemento con cui fare i conti sono i volumi di consumo. Anche questi in via di cambiamento.

L'urgenza di accaparrarsi materiali e fare magazzini per tutelarsi dalle incertezze geopolitiche, dai ritardi logistici e dai blocchi climatici che minacciano la continuità aziendale si è attenuata. E con essa la propensione a spendere un po' di più pur di salvaguardare la fluidità dei processi interni.

Il risultato concreto è oggi la riduzione dei volumi acquistati di merci e servizi. E le imprese che vogliono recuperare marginalità devono quindi ritardare le proprie attività su **quantità di scambi progressivamente inferiori** alle precedenti.

PESARE IL COSTO DI OGNI FORNITORE

Prezzi stabilmente più alti, anche se ormai quasi fermi, potere d'acquisto ridotto e volumi di scambio inferiori portano così a scelte d'acquisto più variegate e meno stabili, differenziate per quantità e qualità, per tempi di acquisto e di pagamento.

È tutto qui l'arbitraggio che ci aspetta oggi, si fa per dire.

Ed è finalizzato a **pesare ogni fornitore per convenienza ed utilità**, con l'obiettivo di trovare il migliore e raggranellare ad ogni cambio una piccola parte di utile da recuperare. Succede per le famiglie, succede per le imprese.

Dopo qualche anno in cui la madre di tutte le soluzioni è stata alzare i prezzi, oggi torna necessaria

una **valutazione precisa degli impieghi** di ogni singola risorsa utile alla realizzazione dei nostri prodotti e dei nostri servizi.

CONTABILITÀ E COMPETIZIONE

Torna quindi importante la contabilità analitica. Quell'abilità testarda con cui un'impresa prova e spesso riesce a guadagnare anche in tempi i cui i **ricavi non corrono come hanno fatto** negli ultimi tre anni, quando erano spinti soprattutto dall'inflazione.

E torna viva una sana competizione, tra sconti e promozioni.

Questo momento ci appare dunque come molto frizzante perché riceviamo – nulla ci impedisce di farle anche noi – **offerte ritagliate su misura** e spesso improvvisate, finalizzate alla conquista o alla conservazione di fette di mercato.

Si tratta di una tattica spesso considerata aggressiva, ma altrettanto spesso utile ad incuriosire nuovi clienti, ora ben più sensibili di prima alle opportunità di risparmio e pronti ben più di prima a cambiare cavallo in corsa.

È il momento di farsi avanti.

Davide **Maniaci**

ESG: se non ora, quando?

Prestiti, reputation e crescita per le Pmi

Emanuele Bompan, direttore responsabile della rivista *Materia Rinnovabile|Renewable Matter*, tira le fila delle normative Ue che, tra non molto, investiranno anche le Pmi. «Aggiornatevi ora, cercate di capire, ne va della competitività»



Emanuele Bompan

direttore responsabile della rivista
Materia Rinnovabile|Renewable Matter

Adesso è quasi una necessità, presto diventerà un obbligo. Si parla sempre di più per le imprese di Esg, acronimo di "Environmental, Social, Governance". Un indirizzo che bisogna prendere, volenti o nolenti, per via delle direttive europee che non consistono soltanto in decisioni burocratiche grigie (come alcuni forse pensano) ma anche nell'unico modo per cercare di salvare la nostra economia, la stabilità democratica e la salute delle generazioni future. Non il pianeta: quello si salva da solo, senza di noi. E, alla lunga, anche contenere i costi. Di come districarsi in questo percorso nuovo evitando le trappole parla **Emanuele Bompan, direttore responsabile della rivista Materia Rinnovabile|Renewable Matter.**

CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE

«Le grandi imprese anche non quotate in Borsa – spiega – dovranno adempiere alla CsrD, la Corporate Sustainability Reporting Directive, legge dell'Unione Europea che richiede alle imprese europee (comprese le filiali Ue qualificate di società non europee) di divulgare il proprio impatto sociale e ambientale e l'impatto delle proprie azioni ambientali, sociali e di governance sul business. Dovrà farlo per forza di cose chi ha oltre 250 dipendenti, e le Pmi quotate. Bisognerà rendicontare anche la parte di fornitura e, dal 2026, anche le proprie azioni di sostenibilità. Sarà un effetto a catena: man mano, saranno costretti a farlo tutti».

Bisogna stare attenti, e Bompan lo ha ripetuto più volte durante l'intervista, alle società improvvisate che offrono consulenza. Il settore prolifera proprio per l'altissima domanda, ma non tutti questi addetti sono preparati e all'altezza, o con la giusta esperienza. «Ed essendo in Italia, non è nemmeno detto che le meno competenti durino poco». L'importante, come suggerisce l'esperto, è che gli imprenditori inizino a "misurare" le bollette, i consumi, gli impatti ambientali e sociali della propria azienda come la percentuale di donne assunte, quanti giovani. Se viene garantita l'accessibilità a tutte le categorie. Come vengono trattati i dipendenti, e via dicendo.

SI VA VERSO L'OBBLIGO

«Arriverà il momento – così Bompan – in cui come prassi verranno chiesti questi dati. Bisogna quindi iniziare a organizzarsi, rendicontare tutto, essere trasparenti. Si inizi dal semplice, come dicevo prima: un calcolo preciso delle emissioni e degli impatti, misurare la forza lavoro. Poi ci si dovrebbe adattare allo standard europeo. Sarebbe opportuna una formazione sulle normative, le direttive, leggendo testate sia tecniche sia divulgative».

Molti imprenditori, soprattutto piccoli, vivono tutto questo come un peso, ma diventerà sempre di più un fattore discriminante di competitività. Ottenerne e gestire i dati enunciati sopra può agevolare la bancabilità dell'impresa, permettere di ottenere

con più facilità fondi europei, misurare le proprie performance anche fuori dall'ambito finanziario.

ACCESSO AI FONDI

Per vedersi erogati aiuti economici da Bruxelles, infatti, verrà controllato sempre di più se la propria azienda ha intrapreso iniziative che dimostrano una visione a lungo periodo. «Un'azienda – conclude il direttore della rivista di settore – che vuole fare marketing con la sostenibilità deve fornire dati precisi. L'ideale sarebbe, per ciò che riguarda l'Esg, essere pronti dal 2026, anno in cui sarà obbligatorio per le Pmi quotate. Le altre si adegueranno. Tutto il sistema-Paese ne trarrà beneficio, oltre alle aziende stesse. Sarà un costo all'inizio che si trasformerà in opportunità. Imprenditori, informatevi, rimanete ricettivi verso le opportunità di finanziamenti e prestiti che spesso le Pmi non ricevono perché, semplicemente, non ne conoscono l'esistenza».

Monica **Giambersio**

Le certificazioni da sole non bastano, ma sono un investimento per l'azienda

Insieme al professor Mario Calderini (PoliMi) abbiamo tracciato un quadro relativo a questi strumenti, che rappresentano il primo step da compiere per testimoniare in modo puntuale l'impegno green delle Pmi, soprattutto sugli scenari internazionali



Mario Calderini

Professore di economia della School of Management del Politecnico di Milano

Le certificazioni ambientali sono un requisito fondamentale per affrontare in modo mirato il tema della sostenibilità, un settore che ha assunto un'importanza centrale sugli scenari economici internazionali.

A evidenziarlo è Mario Calderini, professore di economia della School of Management del Politecnico di Milano, che ha tracciato per 'Imprese e Territorio' un quadro dei vantaggi legati a questi strumenti, evidenziando, allo stesso tempo, i rischi legati a un loro mancato utilizzo. Chi, infatti, non affronta il tema rischia di rimanere fuori dalle catene di fornitura internazionali, in quanto le grandi imprese considerano ormai la tutela ambientale come un fattore di scelta critico per valutare le realtà produttive a cui rivolgersi.

«La sostenibilità - precisa - è diventata negli ultimi anni un prerequisito indispensabile per la competitività delle Pmi sul mercato. In questo contesto risulta fondamentale per le aziende ottenere le certificazioni ambientali, strumenti che stanno assumendo un valore strategico sempre più elevato».

«Le Pmi – spiega Calderini - non possono trascurare le certificazioni, soprattutto se sono parte di filiere internazionali dove la selezione dei fornitori si basa su requisiti green stringenti. In questi scenari chi risulta privo di strumenti per certificare in modo adeguato il suo impegno ambientale risulta gravemente penalizzato».

Nell'Ue la **Direttiva sulla Due Diligence ai fini della Sostenibilità Aziendale** (la Corporate Sustainability Due Diligence Directive) ha reso la certificazione un biglietto d'entrata obbligato. Per questo le aziende che non vogliono restare fuori dal mercato devono cercare di essere in linea con queste richieste.

«In generale, è fondamentale avere dei report di sostenibilità, dei bilanci sociali, dei bilanci ambientali che dimostrino in modo concreto come l'azienda abbia ben introiettato i principi della sostenibilità. Affiancare a questi documenti una certificazione significa dare una base solida in grado di corroborare i risultati raggiunti».

«Tuttavia - sottolinea Calderini - bisogna fare delle precisazioni:

mentre una volta la certificazione di sostenibilità era un fattore di vantaggio competitivo di per sé, ora questo strumento è diventato un po' una commodity posseduta da tutti. Si è quindi trasformata in un prerequisito di base da cui le imprese devono partire necessariamente per affrontare in modo adeguato il tema della sostenibilità, ma **da sola non è più sufficiente**. Bisogna infatti inserire questo strumento in un quadro più ampio e strutturate di politiche green».

Come quindi devono muoversi concretamente le Pmi per sfruttare al meglio tutte le potenzialità delle certificazioni ambientali?

«Prima di tutto bisogna precisare che le certificazioni sono molto costose. Per questo il consiglio è di non collezionarne a caso, ma di scegliere in modo selettivo quelle che sono più riconosciute sul mercato dalle grandi aziende che operano nel settore di riferimento della singola Pmi. Detto questo, una regola d'oro è quella di rivolgersi a consulenti seri, e di non limitarsi a considerare la certificazione come un mero bollino di qualità. La sfida è invece sfruttare l'analisi capillare dei processi aziendali realizzata per ottenere questi documenti, come occasione di crescita per l'azienda, trasformando il costo della certificazione in un investimento in competitività e favorendo allo stesso tempo un cambiamento a livello strategico».

«Altro consiglio che darei alle imprese - conclude - è quello di non porsi obiettivi rigidi, ma di valutare le ricadute positive legate all'attività dell'azienda sul territorio. Prendiamo ad esempio una Pmi della bergamasca. Se misuro solo le emissioni di CO2, avrò un rating penalizzante. Se invece l'impresa rappresenta l'unica fonte di valore economico per la comunità del territorio, tutto questo dovrà essere valorizzato, insieme a tutti gli aspetti legati alla dimensione sociale».

Andrea **Camurani**

Occupazione femminile in aumento

Ma le aziende sono davvero preparate?



Rossella Cappetta

Insegna Organizzazione del lavoro all'università Bocconi

Secondo l'Istat, il tasso di occupazione fa un ulteriore balzo in avanti, arrivando a quota 53%, mentre quello di disoccupazione scende all'8,2%. Siamo, però, fanalino di coda in Europa. L'esperta della Bocconi: «Dobbiamo lavorare sull'inclusione, la formazione e la vicinanza»

C'è il sistema Italia, dove i recenti dati Istat segnano un «record» dell'occupazione femminile nel Paese. E c'è l'altra faccia della medaglia che esce dal confronto del dato italiano con quello dell'Unione Europea.

LA CRESCITA INTERNA

Dunque il quadro fotografato dall'Istituto nazionale di statistica relativo a gennaio 2024, segna una sensibile crescita per l'occupazione femminile in Italia: il numero delle occupate raggiunge i 10 milioni 95mila, il tasso di occupazione fa un ulteriore balzo in avanti, arrivando a quota 53%, mentre quello di disoccupazione scende all'8,2%. Secondo un'elaborazione della Fondazione Studi dei consulenti del lavoro «la tendenza positiva di crescita occupazionale avviata nella ripresa post pandemica ha riguardato anche il lavoro delle donne, sebbene in ritardo rispetto agli uomini. Queste, infatti, hanno fatto più fatica a recuperare i livelli pre-Covid, concentrando il recupero sostanzialmente nel 2023. Rispetto al 2019 (si considera la media dei primi tre trimestri), l'occupazione femminile registra infatti, nel 2023, una crescita dell'1,6%, leggermente inferiore a quella degli uomini (+1,8%). Ma è nell'ultimo anno che la dinamica femminile è risultata maggiormente positiva, segnando rispetto al 2022, un incremento del 2,4% a fronte dell'1,7% degli uomini».

IL PARAGONE CON L'UE

Un dato che, come si accennava, si scontra col paragone europeo. Secondo il dossier "L'occupazione femminile" del centro studi della Camera dei deputati pubblicato sul finire del 2023, «il tasso di occupazione femminile in Italia risulta essere (dati relativi al IV trimestre 2022) quello più basso tra gli Stati dell'Unione europea, essendo di circa 14 punti percentuali al di sotto della media Ue: il tasso di occupazione delle donne di età compresa tra i 20 e i 64 anni è stato, infatti, pari al 55 per cento, mentre il tasso di occupazione medio UE è stato pari al 69,3 per cento». Una foto cangiante che vede un miglioramento dei livelli occupazionali, tuttavia ancora insufficiente a confronto col dato medio comunitario.

LE POLITICHE DI INTERVENTO

Sul fronte delle politiche interne esistono gli strumenti messi in campo per affrontare il tema. Per quanto riguarda le misure dirette a favorire l'occupazione femminile esiste da anni l'esonero del 50 per cento dei contributi dovuti dal datore di lavoro, previsto per le assunzioni di donne svantaggiate riconosciuto per la durata di 12 mesi in caso di contratto a tempo determinato e di 18 mesi in caso di assunzioni o trasformazioni a tempo indeterminato.

Con la legge di bilancio 2024, inoltre, è stato intro-

dotto un nuovo esonero contributivo totale - nel limite massimo di importo di 8.000 euro annui e per la durata di 24 mesi se l'assunzione è a tempo indeterminato, di 12 mesi se è a termine e di 18 se si tratta di trasformazione - in favore dei datori di lavoro privati che nel triennio 2024-2026 assumono donne disoccupate vittime di violenza beneficiarie del «Reddito di libertà».

In sede di prima applicazione lo sgravio si applica anche a favore delle donne che hanno usufruito del Reddito nel 2023. Un esonero analogo è riconosciuto dal «decreto legge Coesione» del 2024 per le assunzioni a tempo indeterminato, effettuate dal 1° settembre 2024 al 31 dicembre 2025. Una misura che riguarda donne di qualsiasi età, prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi, residenti nelle regioni della Zona Economica Speciale unica per il Mezzogiorno ammissibili ai finanziamenti nell'ambito dei fondi strutturali dell'Unione europea; donne di qualsiasi età, prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi, per lo svolgimento di professioni o attività lavorative in settori economici caratterizzati da un tasso di disparità occupazionale di genere che superi di almeno il 25 per cento la disparità media uomo-donna, annualmente individuate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali; di donne di qualsiasi età prive

di un impiego regolarmente retribuito da almeno ventiquattro mesi, ovunque residenti. L'esonero è riconosciuto per un periodo massimo di 24 mesi e nel limite massimo di importo di 650 euro su base mensile.

IL LATO IMPRESE

Ma qual è l'attenzione riservata dalle imprese italiane al tema della crescita dell'occupazione femminile? La professoressa **Rossella Cappetta insegna Organizzazione del lavoro all'università Bocconi**, e non ha dubbi: «L'attenzione delle imprese in questo momento rispetto alle prassi che meglio includono le donne esiste, bisogna però fare attenzione a come queste prassi vengono applicate. Al fatto cioè che siano pratiche inclusive e non segreganti».

Un esempio? «Il contratto part time. L'obiettivo era portare più donne in impresa per conciliare vita privata a professionale. È successo che il contratto da inclusivo sia diventato segregativo: è oggi quasi utilizzato da donne, e che hanno maggiore differenza di retribuzione, con prospettive di carriera inferiori rispetto alle colleghe impiegate a full time».

Insomma, c'è il rischio di un utilizzo di strumenti differenziati per tutte le categorie che potenzialmente producono situazioni inique. «Esatto, lo stesso vale per lo smart working che viene scambiato

per strumento di conciliazione fra vita privata e professionale ma alla fine implica maggiore carico di lavoro dal momento che aumenta le permeabilità con la vita privata e quindi nel caso della donna lavoratrice rappresenta spesso un appesantimento della sua condizione».

Ma le aziende, quali azioni devono dunque intraprendere per trattenere le lavoratrici? «Un'azienda oggi è chiamata a impiegare strumenti diversi e non per categorie stereotipate: nel caso dell'occupazione femminile esistono leve di corporate welfare (asili aziendali), leve di formazione (che è utile se la lavoratrice ha vissuto uno stop legato alla maternità). Va tuttavia considerato che in realtà le aspettative delle donne risultano molto variegata in questa fase generazionale.

Il modello famiglia è cambiato e la gestione delle risorse umane deve essere multitasking e multi-strumento: è vero che l'asilo aziendale può rappresentare un plus, ma se è rivolto a donne che fanno sempre meno figli, allora le aziende devono muoversi su leve più flessibili possibile per trattenere la forza lavoro femminile. L'azienda deve imparare a offrire strumenti secondo fabbisogni che cambiano rapidamente».

Paola **Landriani**

Industria 4.0 e 5.0: un passaggio verso una nuova collaborazione sostenibile tra uomo e macchina

Nel panorama industriale contemporaneo, l'evoluzione tecnologica sta segnando il passaggio dall'Industria 4.0 a Transizione 5.0, due fasi fondamentali nella storia della produzione e della gestione aziendale che conciliano la tecnologia con il fattore umano. Ma non mancano le differenze e gli spunti per le imprese

Nel panorama industriale contemporaneo, l'evoluzione tecnologica sta segnando il passaggio dall'Industria 4.0 a Transizione 5.0, due fasi fondamentali nella storia della produzione e della gestione aziendale che conciliano la tecnologia con il fattore umano. Per capire meglio queste transizioni, abbiamo intervistato Stefania Bruschi, professoressa ed ex direttrice del Dipartimento di ingegneria industriale dell'Università di Padova.

INDUSTRIA 4.0 E L'INTEGRAZIONE DI TECNOLOGIE DIGITALI AVANZATE

Ormai radicata all'interno dell'odierna cultura aziendale, l'industria 4.0 rappresenta la quarta rivoluzione industriale, caratterizzata dall'integrazione di tecnologie digitali avanzate e intelligenti nei processi produttivi e gestionali con l'obiettivo di migliorare le condizioni di lavoro, creare nuovi modelli di business, aumentare la produttività degli impianti e migliorare la qualità dei prodotti.

Stefania Bruschi spiega che «industria 4.0 ha come tecnologie abilitanti l'automazione, l'Internet delle cose (IoT), i big data, la manifattura additiva (AM) e l'intelligenza artificiale (AI)». Queste innovazioni hanno rivoluzionato il modo in cui le imprese operano, permettendo una produzione più efficiente, flessibile e connessa.

Andando ad analizzarle in modo più approfondito,

le tecnologie che caratterizzano questo tipo di industria possono essere suddivise in:

- » **Internet of Things:** interconnessione di macchine, dispositivi e sensori tramite internet, che permette comunicazione e scambio di dati in tempo reale.
- » **Big Data e analisi:** raccolta e analisi di grandi quantità di dati per ottimizzare i processi produttivi, migliorare la qualità dei prodotti e ridurre i costi.
- » **Intelligenza Artificiale (AI) e Machine Learning:** utilizzo di algoritmi avanzati per automatizzare processi, prevedere manutenzioni e migliorare l'efficienza operativa.
- » **Robotica avanzata:** impiego di robot collaborativi (cobot) che possono lavorare insieme agli esseri umani, migliorando la produttività e la sicurezza sul posto di lavoro.
- » **Additive manufacturing:** produzione di oggetti tridimensionali tramite la deposizione di strati successivi di materiale, che consente una maggiore flessibilità nella produzione.
- » **Realtà aumentata:** tecnologie che offrono supporto per la formazione, la manutenzione e la progettazione, migliorando l'interazione tra l'uomo e le macchine.
- » **Cloud Computing:** uso di risorse di calcolo distribuite su internet per l'archiviazione e l'elaborazione dei dati, rendendo accessibili le infor-

mazioni da qualsiasi luogo e dispositivo.

» **Cybersecurity:** implementazione di misure per proteggere i sistemi industriali dalle minacce informatiche.

TRANSIZIONE 5.0 COME IMPLEMENTAZIONE DEL RAPPORTO UOMO-MACCHINA

In una fase di transizione tecnologica così focalizzata sull'avvento di risorse intelligenti, transizione 5.0 si propone come un'evoluzione che introduce l'elemento umano come parte integrante del processo produttivo e ponendo l'attenzione sulla collaborazione tra uomo e macchine intelligenti.

Secondo Stefania Bruschi «industria 5.0 focalizza le tecnologie abilitanti sulla valorizzazione dell'aspetto umano nell'interazione uomo-macchina, sulla sostenibilità ambientale e sulla resilienza, ovvero la flessibilità nella produzione e la capacità di adattamento a situazioni contingenti mutevoli».

In questa nuova evoluzione tecnologica, quindi, l'uomo torna ad avere un ruolo centrale. L'Industria 5.0 continua ad evolvere le tecnologie 4.0, ma con un'attenzione particolare alla collaborazione uomo-macchina. Bruschi sottolinea che «industria 5.0 pone particolare attenzione allo sviluppo di cobot di nuova generazione che interagiscono in modo più fattivo con l'uomo, all'ulteriore potenziamento degli algoritmi di intelligenza artificiale per renderli più veloci e adattabili alle diverse si-

tuazioni, e allo sviluppo di gemelli digitali di processi e sistemi».

TRANSIZIONE 5.0: VANTAGGI E SFIDE PER LE PMI

Un altro aspetto cruciale di industria 5.0 è quello legato alla sostenibilità ambientale e al benessere dei lavoratori. In questo senso, industria 5.0 si manifesta attraverso tecnologie green che riducono l'impatto ambientale, promuovono l'utilizzo di energie rinnovabili e applicano i principi di economia circolare, oltre a lavorare al benessere e alla formazione dei lavoratori con un approccio human-centred che non solo migliora la qualità della vita lavorativa, ma favorisce anche un migliore equilibrio tra vita professionale e personale.

Un moto di cambiamento che porta con sé numerosi benefici, anche per le Pmi. La flessibilità nella produzione, un pilastro dell'industria 5.0, può favorire le piccole e medie imprese aiutando nell'obiettivo di offrire prodotti personalizzati su richiesta, soddisfacendo meglio le esigenze specifiche dei clienti e adattandosi rapidamente ai cambiamenti del mercato: punti cruciali per la longevità e la competitività di un'azienda.

Tuttavia, il cambiamento non è privo di sfide. La collaborazione uomo-macchina deve infatti diventare pervasiva, superando le possibili resistenze

degli operatori. La sostenibilità ambientale richiede l'implementazione di tecnologie che siano ecologicamente sostenibili e l'adozione di modelli di economia circolare su larga scala. Inoltre, è fondamentale sviluppare e implementare misure di sicurezza informatica adeguate a proteggere i sistemi industriali dalle minacce crescenti.

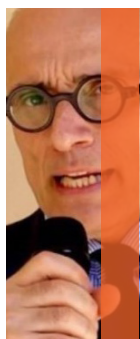
L'evoluzione verso Transizione 5.0 non rappresenta solo un progresso tecnologico, ma anche un cambiamento culturale e sociale. Questa nuova fase pone l'essere umano e la sostenibilità al centro dell'innovazione industriale, promettendo di migliorare non solo i processi produttivi, ma anche la qualità della vita lavorativa e l'ambiente in cui viviamo.

La twin transition

Daide **elmini**

(digitale e green) traina la produttività
Ma per farla decollare servono
formazione e competenze

Parliamo di formazione e delle sue ricadute positive per le imprese con Gaetano Fausto Esposito, direttore generale del Centro Studi Guglielmo Tagliacarne. «questi processi riescono ad avere un effettivo impatto aziendale se sono accompagnati da una contemporanea crescita del capitale umano e da un ammodernamento delle pratiche aziendali, diversamente il loro impatto è molto lontano da quello potenziale»



Gaetano Fausto Esposito
Direttore generale del Centro
Studi Guglielmo Tagliacarne



Formazione: come, quando e perché? Il come si declina in tante forme diverse e ormai sempre più customizzate, il quando si traduce in sempre (perché per affrontare le sfide dei mercati globali la formazione deve essere continua) e il perché è ormai condiviso dalle imprese di qualunque dimensione e tipologia: i percorsi formativi sono una fra le leve più forti per aumentare produttività, competitività e attrattività.

Ne abbiamo parlato con **Gaetano Fausto Esposito, direttore generale del Centro Studi Guglielmo Tagliacarne**. Che dice: «Bisogna ragionare sulla integrazione dei percorsi formativi, favorendo la relazione tra persone aventi un diverso livello di conoscenze e di integrazione tecnologica, ma anche una differente esperienza aziendale. È da queste modalità che ritengo possano venir fuori migliori risultati, lavorando per gruppi».

Gli imprenditori delle Pmi, oggi, come devono intendere la formazione e questa come deve cambiare alla luce delle tante rivoluzioni che impattano direttamente sulle aziende?

Nell'aggregato delle piccole e medie imprese ci sembra di cogliere una buona consapevolezza per le tematiche formative, a seconda del livello di complessità. Nel complesso, le imprese sono più favorevoli all'attività di upskilling – cioè tendono a una crescita più ampia di qualità formativa - mentre risulta minore l'attenzione verso le più com-

plesse azioni di crescita imprenditoriale e manageriale. Per fare un esempio il 62% delle imprese più piccole realizza attività di formazione sull'upskilling, mentre per le imprese più grandi questo valore raggiunge l'81%. Le imprese più piccole hanno una minore propensione a realizzare azioni formative rispetto alle medie imprese. Sono soprattutto le imprese più piccole ad essersi rese conto, principalmente dopo la pandemia, dell'importanza della formazione come modalità per far crescere il capitale umano. Tuttavia, queste spesso non riescono a mettere a punto una coerente strategia di formazione, in particolare a livello pluriennale.

Quanto è importante diversificare la formazione all'interno dell'azienda, magari pensando a pacchetti "personalizzati" per le vecchie generazioni e per quelle nuove?

La twin transition, ossia la transizione digitale e green, rappresenta uno dei principali aspetti della competitività. Tanto è vero che le imprese che realizzano investimenti al riguardo hanno una produttività del 14% superiore rispetto alle aziende che non investono su questi aspetti. Allo stesso tempo sono le stesse imprese che ci dicono che uno dei principali ostacoli all'adozione di tecnologie green e digitali è rappresentato da aspetti di tipo culturale. Sappiamo, inoltre, che questi processi riescono ad avere un effettivo impatto aziendale se sono accompagnati da una contemporanea crescita del capitale umano e da un ammodernamento

mento delle pratiche aziendali, diversamente il loro impatto è molto lontano da quello potenziale. E tuttavia, ce lo dicono gli stessi dati sulle incentivazioni di impresa 4.0, la velocità degli investimenti è inferiore a quella dell'adeguamento del capitale umano. Qui indubbiamente c'è anche un problema generazionale.

Nel nostro paese, anche per effetto della crisi demografica, **l'età media in impresa è elevata:** negli ultimi venti anni tutto l'incremento dell'occupazione è frutto delle persone che hanno oltre 50 anni, mentre la classe di età tra i 14 e i 34 anni ha perso più di due milioni di occupati. Le generazioni più anziane, che sono in maggioranza tra chi lavora, sono in genere meno predisposte al cambiamento di mentalità gestionale e strategica indotto dai nuovi processi, rispetto ai più giovani che hanno maggiore abitudine al riguardo e anche maggiore flessibilità e curiosità. Più che di percorsi separati però cercherei di ragionare sulla integrazione dei percorsi formativi, favorendo la relazione tra persone aventi un diverso livello di conoscenze e di integrazione tecnologica, ma anche una differente esperienza aziendale. È da queste modalità che ritengo possano venir fuori migliori risultati, lavorando per gruppi. Del resto, il segreto della creatività è di mettere a fattor comune esperienze diverse.

Si parla sempre più di hard skills e soft skills, con un accento proprio su queste ultime: per-

ché?

Siamo inseriti pienamente in quella che l'economista Kennet Galbraith molti anni fa chiamava "Era dell'incertezza". Il mutamento non solo tecnologico ma anche sociale è rapidissimo. Qui ci scontriamo con il tema delle competenze che invece spesso sono cristallizzate. Dinanzi a questa situazione **le hard skill rischiano di essere obsolete in pochissimo tempo.** Da qui la necessità di far ricorso ad abilità trasversali che invece dimostrano quella forte capacità di adeguamento sempre più richiesta per fronteggiare situazioni di incertezza permanente, attraverso flessibilità e apertura all'apprendimento continuo. Un aumento della digitalizzazione delle attività di routine può, peraltro, creare nuovi spazi per compiti non routinari in cui sono necessarie creatività e competenze sociali. In questo senso, la Commissione europea nella sua Skills Agenda pone, accanto alla necessità di aumentare il numero di laureati in discipline STEM, quella di promuovere le competenze imprenditoriali e trasversali indicando come "la crescente influenza dei robot e degli algoritmi sui nostri mercati del lavoro aumenta ulteriormente la necessità di competenze prettamente umane come l'empatia e l'adattamento ai cambiamenti in contesti complessi".

A conferma di ciò, tra le dieci competenze individuate dal World Economic Forum per la crescente importanza che avranno nel futuro, più della metà

sono di tipo trasversale, con ai primi posti il pensiero creativo, il pensiero analitico e la curiosità e capacità di apprendimento continuo. Anche il Cedefop, poi, mette in rilievo la crescente importanza rivestita dalle soft skills, come la resilienza e l'adattabilità, per fronteggiare un periodo storico, come quello attuale, caratterizzato dal susseguirsi di crisi. Mentre nel suo Skills Outlook 2023, l'OCSE ha identificato le competenze socio-emotive e di comunicazione, o quelle metacognitive (come la capacità di riflettere sui propri processi di pensiero e di pianificare il raggiungimento degli obiettivi) tra quelle più importanti per la transizione digitale e verde.

La formazione è considerata anche come strumento di Welfare. Un'offerta che alcuni imprenditori usano per tenersi i giovani in azienda: come la si deve pensare?

In primo luogo, dico che è essenziale introdurre politiche per trattenere i giovani talenti. Noi abbiamo visto che chi opera in questo senso ha una produttività aziendale di circa il 10% superiore rispetto a chi non è sensibile al tema.

Quanto alla leva formativa, personalmente credo che sia un aspetto positivo. Forse, più che uno strumento di welfare io lo vedrei come **un incentivo all'investimento in capitale umano**. È un poco la logica della formazione permanente: non possiamo pensare che il training on the job sia sempre

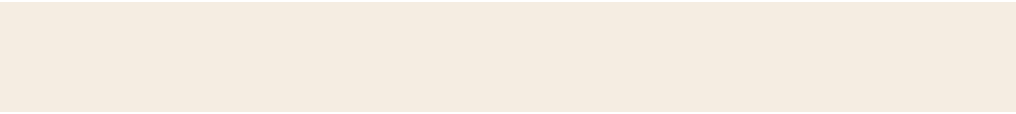
e solo la modalità di aggiornamento delle competenze. Favorire e sovvenzionare la formazione dei dipendenti, anche attraverso un processo di co-decisione sui percorsi formativi, rappresenta una modalità di fare manutenzione e sviluppo del capitale umano personale e in questo senso lo vedo come un incentivo utile, per l'azienda e anche per la persona. Un vero e proprio incentivo reale per una crescita professionale a tutto campo.

Coaching, laboratori, sessioni in aula: la formazione deve essere sempre più integrata?

L'ho detto prima. La vera formazione, quella che aiuta a pensare e a favorire soluzioni innovative, non può che essere integrata e tra diverse sensibilità. E' molto differente da quella che definirei educazione/addestramento tecnico che riguarda invece le specificità applicative e le singole routine. In questo senso, occorre aprirsi alle tematiche innovative e mescolarle e, ritengo, anche favorire molto di più un approccio umanistico e a tutto campo nei metodi formativi. Oggi facciamo riferimento alle discipline STEM a carattere matematico scientifico, ma da tempo l'acronimo è stato integrato in STEAM dove la "A" sta per Arts a significare il ruolo importante che assumono un questo processo formativo le discipline umanistiche.

Quali sono le modalità formative che possono essere più funzionali alle esigenze di una Pmi?

Qui dobbiamo considerare non tanto le imprese me-



dio-piccole o quelle medio grandi, quanto la situazione delle piccole e soprattutto delle micro-aziende. Contesti organizzativi molto piccoli non sono necessariamente meno complessi, anzi. Però c'è chiaramente un vincolo organizzativo e di tempo. Personalmente credo che forme di formazione a distanza possano essere utili e avvicinare alla problematica, ma riguardano sostanzialmente aspetti più di tipo tecnico. Indubbiamente la rete può favorire anche i confronti e lo scambio di idee in gruppi virtuali risparmiando i tempi di spostamento, ma a mio avviso la formula migliore è quella blended in cui a una attività a distanza si accompagnano alcuni momenti di socializzazione in presenza. Come dosare i diversi aspetti è una questione che poi va affrontata nelle singole realtà.

Senza formazione non ci potrà essere alcuna transizione delle imprese sul digitale e sulla sostenibilità?

Come ho già detto, ritengo che qualsiasi innovazione vada accompagnata da una attività formativa che non riguarda tanto l'addestramento tecnico, quanto la capacità di inserire l'innovazione nelle routines e nei processi aziendali. È stato così dalla prima rivoluzione industriale con la macchina a vapore e continua ad essere vero a maggior ragione oggi con la quarta e quinta rivoluzione. Come ci ricordano Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee il successo competitivo si basa sulla capacità di sfruttare le innovazioni ricombinanti. Da questo punto

di vista, innovazione green e digitale si alimentano a vicenda. Ma tutto questo è possibile solo grazie alla capacità dei lavoratori di assicurare una innovazione continua adeguando, cioè, le tecniche e le tecnologie ai nuovi problemi e soluzioni che fino a ieri sembravano un campo di applicazione impossibile, se non inimmaginabile.

diventare **grandi** nelle **piccole** imprese

Margherita cerca
velocità e novità.

Nella piccola impresa
di Confartigianato
ha trovato
formazione e carriera.

La piccola impresa
è vitalità e coraggio.



Vieni con **noi**



impreseterritorio.org