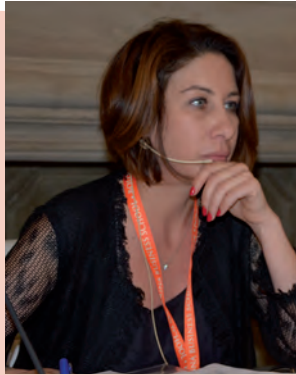


# GENERARE CAMBIAMENTO E IMPRENDITORIALITÀ: IL RUOLO DELLE BUSINESS SCHOOL ITALIANE



**Elisabetta  
Salvati**

## Introduzione

**Elisabetta Salvati,**  
vice presidente ASFOR

L'entrepreneurship rappresenta una tematica complessa e con molte sfaccettature. Nella tavola rotonda della XIV Giornata della Formazione Manageriale ASFOR dedicata al ruolo delle Business School Italiane è stata affrontata in relazione alla digital innovation e soprattutto alla digital disruption. Ne hanno discusso: Riccardo Fini, professore associato di Ingegneria Gestionale all'Università di Bologna e associate dean Area Entrepreneurship and Innovation di Bologna Business School, Paolo Gubitta, professore ordinario di Organizzazione Aziendale e Family Business all'Università di Padova e direttore scientifico dell'Area Imprenditorialità della Fondazione CUOA, Luigi Serio, do-

<sup>5</sup> In materia di offerte all'ingrosso da parte degli operatori *ex incumbent*.

<sup>6</sup> Butto lì la prima ipotesi che mi viene: ad esempio obbligando una localizzazione geografica? O una regolamentazione simile a quella vigente nei servizi finanziari?

cente di Economia e Gestione delle Imprese nella Facoltà di Economia e Scienze Politiche all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e direttore Master in Risorse Umane e Organizzazione e Master in Marketing Management and Innovation della Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione e Vincenzo Maggioni, professore ordinario di Analisi Strategiche e di Family Business presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" e responsabile scientifico del Master in Direzione e Gestione di Impresa di Stoà Istituto di Studi per la Direzione e Gestione di Impresa.

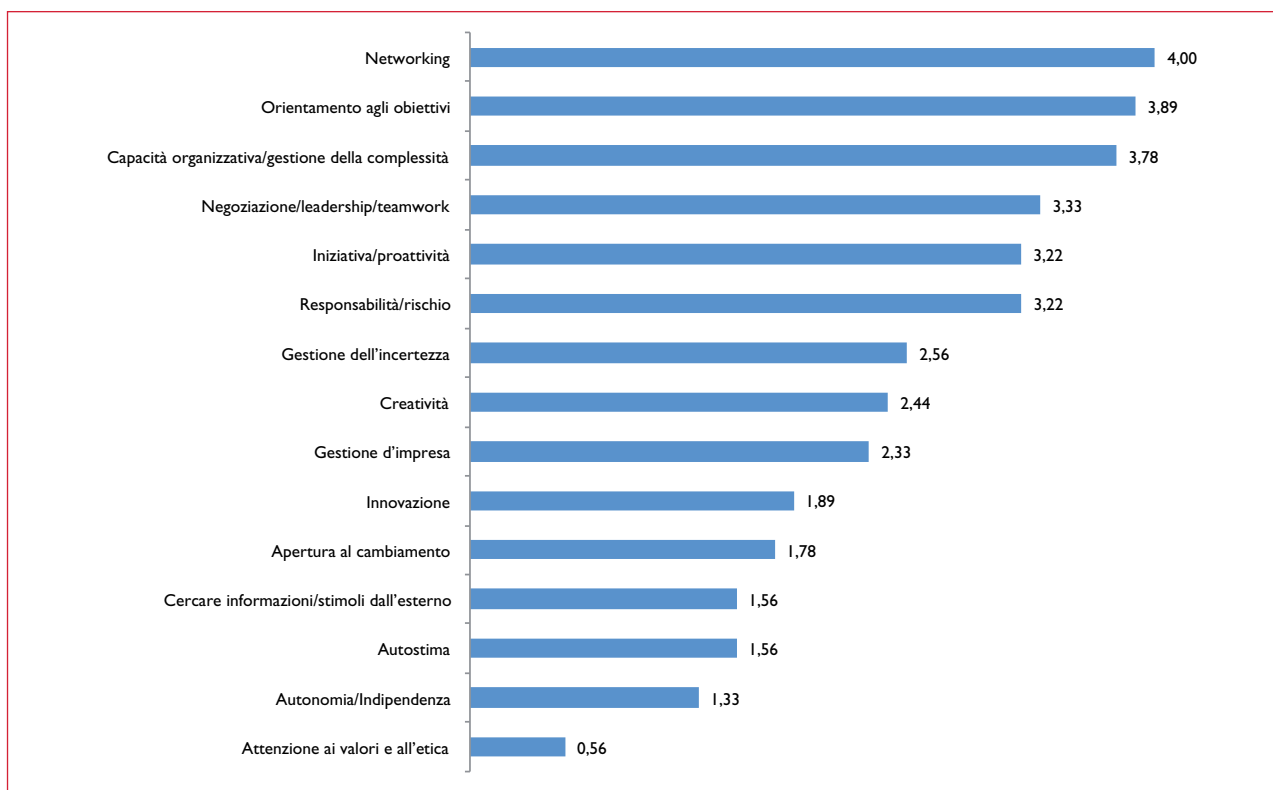
I focus di analisi sul tema sono stati i cambiamenti in atto sia organizzativi sia nel mondo del lavoro e dell'occupazione a cui come Business School il sistema dell'ASFOR è chiamato a dare delle risposte.

Il dibattito è stato costruito utilizzando come spunti di riflessione alcuni dati che sono emersi da una ricerca svolta da ASFOR sul tema, dal gruppo di lavoro interno costituito da Roberta Geusa e Antonio Natri della Fondazione ISTUD, Michela Merighi di Forma del Tempo ed Elisabetta Salvati di AFORISMA Business School. L'indagine è stata condotta mediante la somministrazione di un questionario ai direttori dei Master Accreditati ASFOR e un successivo focus group di approfondimento e ha avuto l'obiettivo di definire e confrontare il concetto di imprenditorialità, valutare l'importanza che a questa viene attribuita all'interno dei contesti strutturati dei percorsi Master e con un approfondimento sulle modalità utilizzate per promuovere le competenze legate all'entrepreneurship all'interno dei Master.

Rispetto al primo obiettivo di definizione condivisa del concetto di imprenditorialità, l'opinione comune dei partecipanti è che essa non possa prescindere da un lato da una solida base di conoscenze relative ai sistemi aziendali e produttivi, ai processi e alle logiche e agli strumenti che sottendono le modalità di gestione delle imprese, e dall'altro, da un insieme articolato di competenze e abilità che consentono alle persone di agire in maniera efficace all'interno delle organizzazioni, di relazionarsi con gli altri, di prendere decisioni, di analizzare e risolvere problemi complessi. Le considerazioni appaiono assolutamente in linea con le diverse definizioni di imprenditorialità e anche dai documenti comunitari che la identificano, in estrema sintesi, come una delle competenze chiave.

Lo sviluppo della ricerca ha inoltre evidenziato come gli aspetti della cultura manageriale e della cultura imprenditoriale, nei processi formativi dei Master Accreditati ASFOR, vengono ricondotti alle stesse abilità. Nell'indagine è stato chiesto ai direttori dei Master quali fossero le competenze e le abilità a cui è attribuita maggiore importanza per "essere imprenditivi", per promuovere imprenditorialità nei partecipanti e osserviamo – dalla Figura 1 – come le risposte siano state: la capacità di costruire e gestire relazioni, quindi: networking, negoziazione, leadership, teamwork, orientamento agli obiettivi, le capacità di governo, la gestione della complessità, l'iniziativa e la capacità di assumersi dei rischi, non soltanto quella di gestire i rischi. È significativo osservare come le competenze di natura più hard, che vengono sintetizzate con l'etichetta "gestione di impresa", compaiano al nono

Figura 1. **Capacità prioritarie per sviluppare l'entrepreneurship**



Fonte: Ricerca ASFOR "Modelli e strumenti per la formazione alla managerialità e alla imprenditorialità nei Master Accreditati ASFOR" - 2016

posto. Questo evidenzia ancora di più come l'imprenditorialità venga considerata uno stato mentale, la capacità delle persone di riportare comportamenti all'interno delle organizzazioni, sia organizzazioni neonate ma anche organizzazioni esistenti.

Molto interessante è stato osservare e analizzare nel focus group qualitativo le riflessioni che sono emerse dal questionario, perché una volta che si sono analizzati questi aspetti in maniera più dettagliata è stato osservato come l'imprenditorialità venisse considerata in qualche modo un obiettivo prioritario dei Master, definita come la "capacità di lavorare", una sorta di meta-obiettivo. La "capacità di lavorare" richiama un elemento cruciale di cui si è discusso, quello dell'employability, dell'occupabilità anche in riferimento ai diversi target dei programmi di formazione, dai Master rivolti ai neolaureati, sino ai programmi brevi riservati a coloro che sono usciti dal mondo del lavoro, ai manager e imprenditori che invece sono all'interno delle aziende.

La sintesi del dibattito, come meglio si leggerà nei singoli interventi, evidenzia come le scuole di management si sentano fortemente chiamate a un ruolo di supporto alle trasformazioni, non solo tecnologiche, che viviamo nell'epoca della IV rivoluzione industriale con un'evoluzione dalla centratura contenutistica dei programmi formativi ad un approccio centrato sugli aspetti metodologici per lo sviluppo degli apprendimenti, sia in relazione al sapere e al saper fare, sia al saper essere su cui si incardina le competenze e le abilità dell'entrepreneurship.

## Entrepreneurship e imprenditorialità: l'esperienza di Bologna Business School

**Riccardo Fini,**

associate dean Area Entrepreneurship and Innovation Bologna Business School

Nelle definizioni di entrepreneurship e intraprenditorialità, possiamo individuare 3 elementi distintivi e comuni:



Riccardo  
Fini

1. Proattività
2. Innovatività
3. Propensione al rischio

Proattività e Innovatività orientano al cambiamento; propensione al rischio caratterizza il manager che "guarda cosa c'è dietro l'angolo", mettendo a repentaglio la sua carriera per arrivare a soluzioni meno certe ma più soddisfacenti.

Un secondo aspetto da sottolineare riguarda la gestione del fallimento: nel contesto dell'intraprenditorialità, il fallimento viene utilizzato ed enfatizzato, allo scopo di migliorarsi. Esempi aziendali possono essere: IBM, Electrolux, Enel. Nel contesto dell'entrepreneurship invece, l'accento è posto ancora di più sul concetto di *perseveranza dell'imprenditore*.

Racconterò ora la nostra esperienza presso Bologna Business School.

Il *Master in Entrepreneurship* ha un doppio target: giovani startupper e persone che si accingono ad assumere nuovi ruoli di governo all'interno dei loro

family business.

Il percorso didattico è diviso in due track: New Business Creation, per chi è motivato ad avviare una propria impresa e vuole trasformare un progetto in un piano concreto, strutturato e applicabile, e Second Generation Entrepreneur, per chi si appresta ad assumere una propria responsabilità di governo o di indirizzo strategico all'interno di un'azienda esistente.

Il Master ha una durata di 10 mesi, con una formula modulabile in base alle esigenze del partecipante. Prevede 3 corsi fondamentali obbligatori, che si tengono all'inizio del Master; 3 corsi specialistici dedicati alla creazione o alla crescita di nuove imprese; 3 corsi opzionali che il partecipante può scegliere all'interno dell'offerta formativa della scuola.

L'*Entrepreneurship* è quindi un programma customizzabile. Il livello di analisi si sposta: non si tratta più del programma, ma dell'individuo. È un programma di formazione con una componente di consulenza.

Diversamente, il *Global Master in Business Administration* prevede un insegnamento di imprenditorialità trasversale a tutti e sei i track: dopo un primo periodo di insegnamento di corsi core, di general management, gli studenti si dividono nei seguenti indirizzi: Corporate Finance, Design Fashion And Luxury goods, Green Energy and Sustainable Businesses, e Innovation Management.

L'*Executive Master in Technology and Innovation Management* è pensato per tecnologi che operano già in ambienti corporate, presentando una conoscenza di tipo verticale, ma poco di orizzontalità. La sfida è quella di integrare alle pregresse competenze tecniche nuove competenze manageriali, cercando di portare mercato in termini di proprietà intellettuale.

Cerchiamo inoltre di facilitare la crescita delle piccole e medie imprese che operano nel territorio, quindi non necessariamente start-up (chiaramente, se il contenuto tecnologico è importante, è più semplice far crescere un'impresa). Dai dati sappiamo che in Italia, rispetto a Stati Uniti e Asia, la quotazione in Borsa non è un'opzione reale per le piccole e medie imprese.

Recentemente, in collaborazione con MIT e TR Italia, abbiamo provato a prendere 10 imprenditori/innovatori under 35 e li abbiamo fatti incontrare con delle imprese che abbiamo chiamato "Nursery Companies". In questo modo l'innovatore presenta il suo problema: le imprese cercano di capire se c'è un filo logico con questa idea di tecnologia, e anche con la persona. Questo è stato fatto per risolvere il problema della scalabilità (da un lato) e della crescita (dall'altro): problemi che stanno molto a cuore alla Comunità Europea.

Il problema, in ultima analisi, non è creare nuovi imprenditori e nuove imprese, ma far sì che queste imprese riescano a crescere.

## Competenze imprenditoriali nell'era della *digital transformation*

### Paolo Gubitta,

professore ordinario di Organizzazione Aziendale e Family Business all'Università di Padova e direttore scientifico dell'Area Imprenditorialità della Fondazione CUOA

#### Introduzione

Non ci sono solo i *Digital entrepreneurs*, ma anche gli *imprenditori* che lavorano nei business consolidati, che hanno *esperienza pluriennale* e che sono alle prese con la *trasformazione digitale* delle loro imprese. Supportare questi imprenditori nell'acquisizione delle *competenze emergenti* per portare le aziende in questo nuovo scenario è una delle sfide più significative per l'*Executive education*.

#### L'imprenditore che conosciamo

##### Rischio

Siamo soliti pensare che l'imprenditore sia un *risk taker*, che sa percepire il rischio e ci sa convivere. Il rischio è un fenomeno solo in parte oggettivo. È vero che lo possiamo misurare con la probabilità che un evento avverso si verifichi e con le conseguenze che ne derivano. Ma è anche vero che le istituzioni e i processi culturali e politici influenzano ciò che percepiamo come pericoloso o minaccioso. In altre parole, il rischio è *socialmente costruito* e orienta i comportamenti delle persone, deprimendo o incoraggiando certe iniziative. Gli imprenditori più innovativi sono quegli audaci visionari che rompono gli schemi consolidati e provano a fare le cose in modo differente: perché sanno quello che gli altri ignorano, perché vedono opportunità che gli altri non colgono, perché sono più attratti dal rendimento che impauriti dal rischio o per la piacevole sensazione di sentirsi i primi della classe. In altre parole, il rischio è l'essenza dell'*orientamento imprenditoriale*: da sempre lo consideriamo elemento distintivo del mestiere dell'imprenditore. Ma a quale imprenditore ci riferiamo?

##### Opportunità imprenditoriali

Siamo soliti pensare che gli imprenditori appartengano alla categoria che in letteratura prende il nome di *opportunity entrepreneurs*, nella quale ricadono le persone che iniziano una nuova attività perché sono convinti di poter trarre vantaggio da un'opportunità di mercato che ritengono di aver individuato, ma che esclude quelle che scelgono di fare gli imprenditori per ripiego (*necessity entrepreneurs*). Quando ci poniamo in questa prospettiva, l'imprenditore a cui implicitamente ci riferiamo è un *rule breaker*, ovvero una persona portata a rompere gli schemi e a sfidare le prassi consolidate<sup>1</sup>.

##### Passione

Infine, siamo soliti pensare che l'imprenditore metta *passione* nel proprio lavoro e che tale coinvolgimento emotivo abbia un impatto prevalentemente positivo sulle performance dell'impresa. Ci è più difficile tener conto che la passione può anche trasfor-



Paolo Gubitta

<sup>1</sup> Gubitta P. (2012), Il ruolo dell'imprenditore nell'era dell'accesso, pp. 7-22, Economia e società regionale, DOI: 10.3280/ES2012-002002 [ISSN 1827-2479]

marsi in forte resistenza al cambiamento o in ossessione, generando così un serio problema per la continuità dell'impresa e a volte anche per la salute dell'imprenditore<sup>2</sup>.

### La formazione che conosciamo

In uno scenario come quello appena delineato, che rispecchia l'immagine *iconografica* dell'imprenditore, l'*executive education* per questo specifico target si discosta in modo marginale da quella *adeguata* ai manager non proprietari che occupano posizioni di vertice e non presenta pertanto particolari criticità<sup>3</sup>.

### L'imprenditoria alle prese con la crisi

Lo shock del 2008 e quelli degli anni successivi ha richiesto con sempre maggior frequenza agli imprenditori di inserire nel portafoglio delle competenze imprenditoriali una nuova *competenza critica*: la *resilienza*<sup>4</sup>.

### Resilienza

La resilienza è la capacità di reagire a uno shock, di rialzarsi dopo una caduta, una crisi o il fallimento di una strategia. In chiave strategica, la resilienza indica la capacità dell'organizzazione di intraprendere profondi processi di cambiamento senza dover attendere una crisi, quando ormai è tardi per prendere le necessarie contromisure. Per resistere a uno shock o per evitarlo, servono capacità di leggere e interpretare l'ambiente, disponibilità al cambiamento, propensione a prendere iniziative prima che gli eventi avversi si verifichino.

La costruzione di un'organizzazione strategicamente resiliente si sviluppa su tre dimensioni: la dimensione della struttura e del design, la dimensione della cultura organizzativa e la dimensione strategica. Mi preme in particolare concentrarmi sulla terza.

La dimensione strategica è la principale novità del nuovo concetto di resilienza. Il contributo più significativo per comprenderla è quello di Ranjay Gulati, che nel 2009 pubblica *Reorganize for resilience: putting customers at the center of your business*. Gulati pone al centro del suo ragionamento la capacità di talune imprese di mantenere le posizioni e avere successo nonostante la crisi.

### Chi supera le crisi e chi no

Osservando un consistente numero di imprese nel periodo successivo alle ultime due recessioni, Gulati distingue due categorie che sono state capaci di sopravvivere. La prima è costituita da imprese che hanno conservato risorse, tagliato i costi e aspettato la fine della *tempesta* prima di riemergere e ripartire. La seconda è invece formata da imprese che non solo sono sopravvissute alla crisi ma che hanno sfruttato il momento particolare per rilanciarsi e uscirne più forti dei concorrenti, trasformando l'avversità in opportunità.

Ciò che emerge dallo studio è che le imprese costruite attorno a un mindset di tipo *inside-out*, che producono cioè prodotti e servizi esclusivamente sulla base di un punto di vista ristretto dei propri clienti e che li osservano solo attraverso la lente dei propri prodotti, sono meno resilienti delle imprese che adottano un approccio *outside-in*, che parte dal mercato e poi cerca di produrre prodotti e servizi in modo creativo sulla base delle opportunità offerte dal mercato stesso. Quest'ultimo orientamento massimizza il customer value e garantisce maggiore flessibilità alle organizzazioni. Sulla scorta di queste osservazioni, Gulati propone quindi un modello per la resilienza, un vero e proprio tool-kit, imperniato sul coordinamento tra le unità organizzative, sulla cooperazione e sull'allineamento degli obiettivi, sull'assegnazione di responsabilità e potere a coloro che nell'organizzazione sono maggiormente a contatto col cliente, sul training e sulle connessioni con partner strategici al di fuori dell'organizzazione<sup>5</sup>.

### La formazione che conosciamo

Negli ultimi anni, l'*executive education* per il target imprenditori si è attrezzata su questo fronte, con iniziative formative in aula e outdoor che rendono più semplice convivere con gli shock e preparare le imprese, i processi interni e i collaboratori a lavorare in queste condizioni *disagiate*.

<sup>2</sup> Tognazzo A., Gianecchini M. & Gubitta P. (2014), Passionate about being entrepreneurs. Or rather, obsessed, in Visintin F., Pittino D., Lauto G., Mazzurana P. (a cura di), *Organising for growth: theories and practices*, CreateSpace Independent Publishing Platform, Udine [ISBN-13: 978-1502474896 (CreateSpace-Assigned); ISBN-10: 1502474891]

<sup>3</sup> Gubitta P. (a cura di) (2015), *La formazione manageriale e imprenditoriale nelle PMI*. Franco Angeli, Milano; ISBN: 9788891712769

<sup>4</sup> Camuffo A., Gerli F. & Gubitta P. (2012), Competencies matter: Modeling effective entrepreneurship in northeast of Italy small firms, *Cross Cultural Management. An International Journal*, 19 (1), pp. 48-66. [ISSN 1352-7606 doi.org/10.1108/13527601211195628. Gerli, F., Tognazzo, A. & Gubitta P. (2013), What makes Italian SME Entrepreneurs Successful? The Leverage Effect of Relational Competencies, *Piccola Impresa/Small Business*, Vol.3. pp. 71-97. ISSN 03947947.

<sup>5</sup> Gubitta, P., Tognazzo, A. & Favaron, S.D. (2013). Lepri che vincono la crisi: Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali. Marsilio Editori. ISBN 9788831716604. Tognazzo, A., Gubitta, P., & Favaron, S.D. (2016). Does slack always affect resilience? A study of quasi-medium-sized Italian firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 768-790.



## L'imprenditorre alle prese con la digital transformation

Lo scenario tracciato al punto precedente ci porta a un tema di cui si discute poco (o nulla): l'*employability* degli imprenditori che, come succede a tutti gli altri lavoratori, *non sono fatti per tutte le stagioni*.

### Employability imprenditoriale: un tema rimosso

A pensarci bene, questo argomento è stato sistematicamente *rimosso dal dibattito*, per una duplice ragione. Da una parte, perché è il mercato che misura l'*adeguatezza* delle competenze imprenditoriali (tecniche, organizzative, gestionali e relazionali) e la sintetizza nella performance aziendale: quando l'imprenditore, insieme alla sua squadra di vertice, non riesce a rendere competitiva la sua azienda segnala in qualche modo la sua *non sufficiente adeguatezza*. Dall'altra, se si affronta di petto la questione dell'*employability* imprenditoriale si apre il delicato tema mirabilmente descritto da Fabrizio Barca e riassunto in quel *Imprese in cerca di padrone* con cui oltre vent'anni fa ha titolato un suo libro: il potere di direzione delle imprese dovrebbe *spostarsi* nelle mani di «chi sa», cioè delle persone che hanno le conoscenze e le competenze critiche<sup>6</sup>.

In modo ancora più preciso, parlare di *employability* imprenditoriale significa mettere in agenda non solo politiche di *executive education* mirata per i proprietari delle imprese, ma anche azioni per disporre dei meccanismi «che favoriscano la riallocazione del controllo tutte le volte che ciò diviene necessario; vale a dire quando il soggetto che gestisce l'impresa non risulti più adeguato (ad esempio, perché sono mutate le condizioni esterne, perché chi si è occupato per molto tempo di qualcosa tende a non considerare nuove opportunità)»<sup>7</sup>.

### Perché l'employability imprenditoriale è un tema da prendere di petto

In realtà, oggi, l'*employability* imprenditoriale è un argomento centrale sia per le politiche delle Business School sia per i progetti di sviluppo dell'economia.

Uno degli acceleratori che rende improcastinabile tale tema è la *digital transformation* che sta cambiando la società e le imprese. Si tratta di un fenomeno che sarà *competence destroying* e che non risparmierà (proprio) nessuno.

È evidente che quanto più il cambiamento sarà veloce, tanto più ci potrà essere un disallineamento tra le competenze possedute e quelle necessarie e tanto più si corre il rischio che la conoscenza cumulata (l'esperienza di successo accumulata negli anni) diventi un ostacolo al cambiamento e alla capacità di progettare, far convivere, far evolvere, adattare, abbandonare e riprogettare i modelli di business delle imprese.

Si può concludere dicendo che le competenze imprenditoriali indicate nei punti precedenti sono ancora più *sfidate* quando gli imprenditori si trovano a guidare la *digital transformation* delle loro aziende.

Su questo fronte, non ci sono ancora evidenze empiriche consolidate, ma segnali deboli che indicano in modo abbastanza chiaro *dove andremo a parare*.

### Il tempo come leva competitiva

La capacità di *adottare* codici temporali differenti, a volte tra loro opposti, è la risorsa critica per garantirsi la competitività sostenibile nell'economia contemporanea.

L'idea che mi sono fatto studiando decine di casi di “crescita nonostante la crisi” e di “declino a causa della crisi” è che, al netto di intuizioni geniali e di abbagli clamorosi, la differenza tra i primi e i secondi si possa ricondurre alla capacità dell'imprenditore e del team manageriale di rendere l'impresa in grado di *adattare* i tempi dei processi decisionali in funzione delle circostanze emergenti.

Da una parte, bisogna sapere *comprimere i tempi* per “sincronizzarsi con il mercato”: si tratta di una prassi già ampiamente metabolizzata dalle imprese più performanti, mentre le altre ne hanno pagato le conseguenze.

Chi lavora *just in time* riesce a sincronizzare la produzione con le vendite, liberandosi dei magazzini e limitando l'investimento in capitale circolante. Chi realizza prodotti *modulari* riesce a ottenere varietà di soluzioni “combinando e ricombinando” moduli standard per soddisfare le molteplici esigenze dei clienti e riducendo il rischio di sbagliare la programmazione. Chi può sfruttare la *stampa 3D* invia file invece di spedire oggetti fisici, spostando la manifattura a ridosso del consumatore/utilizzatore e annullando i costi della logistica. Chi non può accedere a queste soluzioni ha imparato a usare i *Big Data* per riconoscere in tempo utile dove sta andando il mercato. Chi non ha le competenze per stare in *presa diretta* con il mercato ha trovato partner affidabili in grado di farlo (a monte, con alleanze tecnologiche; a valle, con alleanze commerciali e distributive; nella stessa posizione nella filiera, con aziende complementari).

Lo stesso codice temporale (tempi compressi) deve essere adottato dalle funzioni di vertice (imprenditori e manager).

<sup>6</sup> Barca, F. (1994). *Imprese in cerca di padrone: proprietà e controllo nel capitalismo italiano*. Laterza, Roma-Bari.

<sup>7</sup> Bianchi, M., Bianco, M., Giacomelli, S., Paccès, A.M., & Trento, S. (2005). *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*. Il Mulino, Bologna, p. 49.

Negli studi sull'imprenditorialità, come emerge anche dal libro di Sandro Trento e Flavia Faggioni<sup>8</sup>, si sa da qualche decennio che senza *ability to adjust*, cioè la capacità di adeguarsi agli shock e di riallocare le proprie risorse alla circostanze che cambiano, senza *alertness*, cioè la capacità di cogliere prima degli altri le opportunità, e senza *judgment*, cioè il *quid* che permette di affrontare l'incertezza con piglio deciso, le imprese non vanno da nessuna parte e sono destinate al rapido declino. Le imprese in "crescita nonostante la crisi" hanno fatto propri questi principi mantenendo o promuovendo nei ruoli chiave le persone dotate di queste competenze e dotandosi di modelli di governance solidi e leggeri (meglio se collegiali e non individuali; meglio se integrate da figure esterne di standing e capaci di rompere gli schemi e di aiutare a rinnovare i business model).

Dall'altra parte, è necessario *differenziare i tempi* (comprimerli e dilatarli a seconda del momento) per "sincronizzarsi e desincronizzarsi con il mercato", rendendo l'organizzazione resiliente, ovvero capace di seguire le geniali intuizioni e le rapide decisioni del vertice in linea con l'evoluzione dell'ambiente. Come già anticipato, gli studi manageriali hanno chiarito cosa dovrebbe fare un'impresa per rimanere profittevole in un contesto in continuo cambiamento: coordinare in modo efficace le unità organizzative, supportare cooperazione e allineamento degli obiettivi, assegnare responsabilità e potere a coloro che nell'organizzazione sono maggiormente a contatto col cliente, sviluppare connessioni con partner strategici al di fuori dell'impresa. Servono tempi lunghi (*dilatati*) per creare processi di budgeting evoluti, strumenti di controllo di gestione efficaci e modelli di misurazione delle prestazioni flessibili, ma solo in questo modo si possono prendere decisioni in tempi rapidi (*compressi*).

A monte di tutto questo, però, esiste un altro aspetto che richiama l'importanza di saper *adottare* codici temporali differenti, a volte anche opposti tra loro. Si tratta della tendenziale irreversibilità delle scelte strategiche, cioè di quelle decisioni che segnano in modo significativo le traiettorie di sviluppo e la competitività sostenibile delle imprese e che si portano dietro elevati costi in caso di "ravvedimento operoso" per cambiar strada (l'*ability to adjust* non è propriamente a costo zero).

Anche ammesso che le scelte strategiche vengano prese nel tempo compresso di "un lampo" (*alertness*) e con poche informazioni (*judgment*), hanno bisogno del tempo dilatato di mesi o di anni per tradursi in risultati. Nell'economia interdipendente e schizofrenica come quella in cui viviamo, sempre più spesso il lag temporale (tra quando si decide e quando si implementano le decisioni) si accorcia drammaticamente e non solo per effetto delle innovazioni tecnologiche.

Un paio di esempi possono aiutare a capire i termini del problema. Il 15 settembre 2008, quando il fallimento di Lehman Brothers aprì formalmente la crisi, con 1 euro compravamo 1,4246 dollari e un barile di petrolio costava 95,71. Il 30 novembre 2015, mentre con 1 euro incassavamo solo 1,0564 dollari, per un barile di petrolio bastavano 41,65 dollari. Sono passati solo sette anni, ma sembra un altro secolo: che fine avranno fatto i piani strategici delle imprese costruiti anche sui valori di queste variabili?

A fine 2010, mentre si apriva la Primavera Araba (18 dicembre 2010) e si intuiva che la parabola discendente di Gheddafi sarebbe stata irreversibile (morì il 20 ottobre 2011), il Fondo Monetario Internazionale stimava una crescita tendenziale nel lungo periodo del prodotto interno lordo intorno al 5 per cento per i Paesi del Sud del Mediterraneo (Algeria, Libia, Tunisia, Marocco, Egitto, Giordania, Israele, Libano, Siria). Passano due anni e nel 2013 nasce l'ISIS (Stato Islamico dell'Iraq e del Levante), che nel 2014 si trasforma in IS (Stato Islamico) e stravolge tutto lo scenario in un battibaleno: che fine avranno fatto gli investimenti delle imprese che avevano puntato sulle stime di crescita da fonti autorevoli?

Negli studi di strategia, fin dai tempi di *Ascesa e declino della pianificazione strategica* di Mintzberg<sup>9</sup> è noto che, in assenza di livelli minimi di stabilità, controllabilità e prevedibilità, i tentativi maldestri di pianificare diventano boomerang che ingessano le imprese e le portano al declino.

Ciò non significa che si debba abbandonare la pianificazione strategica: basta usarla con moderazione e integrarla con le pratiche manageriali e con la resilienza indicate sopra.

Le imprese che nel prossimo futuro si giocheranno le loro chances di "crescita in un mondo schizofrenico" si distingueranno per la capacità di gestire il lag temporale in modo efficace ed efficiente. Ci riusciranno quelle che si apriranno all'imprenditorialità collaborativa (tra imprenditori), collettiva (con tutta la squadra manageriale) e diffusa (in tutta l'organizzazione, con diversi gradi e con modalità appropriate).

Alla fine, la morale è sempre quella: mettere il potere decisionale nelle mani di chi sa (ancor meglio, se ha anche il futuro davanti a sé).

### **Imprenditori che progettano la digital transformation**

Le grandi corporation in giro per il mondo hanno già avviato significativi progetti di *digital transformation* e quindi esistono già buone pratiche a cui ispirarsi per progettare l'*executive education* adatta a questi nuovi bisogni.

Ci sono tuttavia altri casi, meno eclatanti sul piano della comunicazione, ma molto interessanti per mettersi all'ascolto degli imprenditori italiani di imprese medie e piccole, da cui si possono trarre altrettante indicazioni per aggiornare l'offerta di *executive education* per imprenditori.

<sup>8</sup> Trento, S., Faggioni, F., (2015). *Imprenditori cercasi*, Il Mulino, Bologna.

<sup>9</sup> Mintzberg, H., & Colombo, G. (1994). *Ascesa e declino della pianificazione strategica*. Isedi, Torino.

Ho avuto modo di visitare una piccola azienda padovana, la Sariv, in cui la *digital transformation* è stata realizzata per davvero con la guida di un imprenditore under 40 di seconda generazione. La narrazione di questo caso penso sarà utile a tutta la comunità delle Business School italiane.

Cosa vuol dire Fabbrica 4.0. Per assemblare le strutture portanti e gli accessori delle nostre automobili si usano i rivetti a strappo e gli inserti filettati. Per tenere insieme le parti componenti di lavatrici, frigoriferi, impianti di condizionamento si usano i rivetti. L'elenco delle applicazioni è lunghissimo ed è per questa ragione che la "manifattura dei rivetti" è un processo altamente automatizzato e standardizzato, nel quale le mansioni esecutive sono piuttosto semplici: gli operatori in fabbrica *assistono* le macchine e agiscono *per eccezione* con interventi basati su competenza ed esperienza, rimandando ai tecnici esperti i casi più complicati.

In Sariv, però, da un anno e mezzo con SIMES (Sariv Integrated Manufacturing Execution System) è cambiato tutto.

Ogni macchina è stata dotata di sensori che registrano in continuazione l'andamento della produzione e della qualità. Un sistema di connessioni Wi-Fi distribuito in ogni posizione di lavoro è in comunicazione diretta con il server aziendale in cui vengono archiviati tutti i dati. La digitalizzazione di tutti i flussi informativi e l'eliminazione della carta ha ridotto drasticamente gli errori di interpretazione e migliorato l'efficienza.

Tutte queste informazioni sono la base che le unità di supporto (dalla ricerca e sviluppo alla qualità, passando per la programmazione della produzione) possono utilizzare per modificare i flussi, gestire esigenze specifiche *on demand*, individuare le fasi più critiche e intervenire ad hoc, orientare e rendere più rapide le attività di ricerca e di industrializzazione dei nuovi prodotti.

Il risultato raggiunto è un esempio di Fabbrica 4.0: più connessioni e più controllo, più informazioni e più coinvolgimento, più produttività e più qualità, più innovazione e più competitività, più soddisfazione dei clienti e più sviluppo.

Cosa vuol dire Lavoro 4.0. Alla Sariv gli operatori in fabbrica dispongono di *smartphone* o *tablet* e con questi strumenti intervengono sulle macchine, interrogano il sistema e raccolgono tutte le informazioni che servono per prendere decisioni urgenti. SIMES mette i lavoratori nelle condizioni di agire con maggiore autonomia, di controllare l'andamento di ogni singola commessa e di agire dove necessario con immediatezza e in modo informato. Insomma: crescono sia il decentramento organizzativo sia la responsabilizzazione.

In parallelo, il flusso informativo continuo sull'andamento delle attività permette alla direzione di fabbrica di calibrare l'impiego del lavoro in relazione agli obiettivi quantitativi e qualitativi di produzione e di ri-calibrarlo rapidamente per gestire problemi emergenti e non prevedibili, mentre la possibilità di associare in modo puntuale le decisioni non programmate agli operatori che le hanno prese e realizzate permette una migliore allocazione dei lavoratori alle attività in cui esprimono al meglio le loro competenze.

Il risultato raggiunto è un esempio di Lavoro 4.0: si impiega la competenza tecnica e si sviluppano le competenze digitali, l'ibridazione tra queste due categorie di saperi dà più valore al lavoro, si imparano a usare simboli e schemi complessi, si potenzia la capacità di interpretare informazioni e di collegarla a decisioni operative, si migliora la produttività e, forse, migliora l'idea di sé e la fiducia in sé.

La Fabbrica 4.0 è (quasi) alla portata di tutti. Sariv è un'azienda in cui si possono specchiare centinaia di imprese manifatturiere dell'Italia: produce parti componenti (rivetti e sistemi di fissaggio, appunto), si relaziona con clienti molto più grandi ed esigenti (dall'automotive, all'elettronica, all'industria dell'elettrodomestico bianco) ed esporta l'80 per cento della produzione. Nel 2014 fatturava 5,1 milioni di euro, saliti a 5,8 nel 2015 e a ben 7,4 nel 2016.

Perché qui sono riusciti a concretizzare la *digital transformation*? La differenza sta nella visione imprenditoriale di Nicola Sartore, ingegnere non ancora quarantenne, che intuisce l'improcastinabilità di un cambiamento radicale: creare una nuova architettura digitale e interconnessa in sostituzione delle prassi e delle procedure applicate con successo fino a quel momento per fare un salto quantico negli approcci per migliorare la qualità dei prodotti, per aumentare il ritmo dell'innovazione, per velocizzare i processi e diventare più efficienti.

Questa strategia, incubata per alcuni anni, è stata avviata alla fine del 2013, ha assorbito complessivamente risorse per un valore di mezzo milione di euro e ha dato i suoi primi (e generosi) frutti a partire dalla metà del 2015.

Gli esperti di McKinsey & Company dicono che il "4" di Industry 4.0 rappresenta anche il numero di pilastri su cui si fonda questo modello: 1) *il potere dei dati*: i dati, che si accumulano in quantità impressionanti e sono immediatamente reperibili e utilizzabili con una connessione diffusa, rappresentano un'opportunità di business e interessi economici; 2) *leggere meglio i numeri (analytics)*: non basta raccogliere i dati, ma bisogna imparare a elaborarli e interpretarli per avere informazioni su cui pianificare strategie e decisioni anche quotidiane; 3) *interazioni*: l'uso di strumenti "smart" è sempre più diffuso in tutte le attività e modifica il modo con cui i lavoratori si relazionano tra loro e con le macchine; 4) *dal digitale all'analogico*: le informazioni digitali modificano o creano oggetti fisici e lo strumento principe è la stampante in 3D. Alla «piccola» Sariv hanno già costruito i primi tre pilastri.

Il Lavoro 4.0 (non) è alla portata di tutti. A sentire Nicola Sartore, il processo di implementazione di SIMES è stato facilitato dal fatto che l'età media dei lavoratori di Sariv è relativamente bassa: la maggiore confidenza con le tecnologie digitali, usate per diletto e svago, è stata facilmente trasferita nell'utilizzo dei nuovi strumenti di lavoro. Interventi formativi ad hoc hanno fatto il resto.



Senza dubbio, per Sariv l'analisi è corretta, ma nasconde un'insidia per tutti noi, perché c'è anche l'altra faccia della medaglia: la generazione di mezzo e quella delle persone mature è priva di competenze digitali e, conseguentemente, avrà molte più difficoltà a far propri i nuovi approcci al lavoro. È per questa ragione che vanno individuate subito le modalità più efficaci e veloci per dotare questa gran massa di persone delle competenze digitali minime e delle conoscenze di base per imparare a relazionarsi e ad interagire in ambienti che, inevitabilmente, saranno sempre più simili a quelli in cui si concretizza il Lavoro 4.0.

## Il tema dell'imprenditorialità nelle Business School

### Vincenzo Maggioni,

professore ordinario di Analisi Strategiche e di Family Business presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli" e responsabile scientifico del Master in Direzione e Gestione di Impresa di Stòà Istituto di Studi per la Direzione e Gestione di Impresa

#### *Imprenditorialità e nuove imprese*



Vincenzo  
Maggioni

Il tema dell'imprenditorialità mai come in questo momento è di particolare attualità. Consultando un dizionario della lingua italiana<sup>1</sup>, l'imprenditorialità viene intesa come il complesso di qualità indispensabili per esercitare con successo l'attività di imprenditore e che perlopiù vengono identificate con l'intraprendenza, l'attivismo, la disponibilità a rischiare un capitale e il privilegio assegnato al lavoro sulla rendita. Paolo Gubitta, nel Dizionario di Economia e Finanza della Treccani (2012), definisce l'imprenditorialità come "l'insieme dei requisiti necessari per svolgere la funzione dell'imprenditore, consistenti essenzialmente nella volontà e nella capacità di promuovere e organizzare un'impresa economica, insieme con la disponibilità ad affrontarne i rischi". Questa attitudine si manifesta nella ricerca di soluzioni originali o creative nella sfida o confronto con le altre imprese, incluso lo sviluppo o il miglioramento di prodotti o servizi, l'uso di nuove tecnologie e di nuove tecniche amministrative".

In effetti, parlare di imprenditorialità significa fare riferimento in primo luogo alla capacità di percepire, affrontare e convivere con il rischio connesso con qualsiasi attività economica, ma anche alla capacità di mettersi in gioco facendo dipendere il futuro da condizioni di incertezza piuttosto che di certezza dipendenti ad esempio dalla sicurezza del posto di lavoro, di intraprendenza, di individuare e interpretare le opportunità che il mondo esterno presenta mettendo a punto le azioni specifiche per trasformare queste opportunità in occasioni di creazione di ricchezza patrimoniale e di crescita sia personale che familiare. Più in generale, di sviluppare capacità creative, attraverso la messa in atto di processi proattivi e innovativi, considerato che, ai giorni nostri, nell'era digitale, le imprese sono sempre più chiamate a essere protagoniste del cambiamento e dell'innovazione, e che alla nuova imprenditorialità, fin dalla sua nascita, si richiede sempre più una connotazione digitale e un istintivo orientamento al mutamento e all'innovazione.

Si tratta, come è dato osservare, di tutta una serie di requisiti che non sono presenti e diffusi nella stragrande maggioranza degli individui. Di una miscela esplosiva di caratteristiche personali e professionali, in parte innate nell'individuo, cioè vere e proprie componenti del suo DNA, e in parte forgiabili e affinabili attraverso i processi di formazione, la sperimentazione sul campo, la maturazione delle esperienze, la creazione o il perfezionamento delle competenze culturali e comportamentali. Dette caratteristiche, una volta di pertinenza esclusiva della figura imprenditoriale, oggi dalla comunità scientifica vengono considerate proprie anche del management aziendale, guardando a questi soggetti non più e non solo come titolari della capacità di analizzare problemi complessi e di assumere decisioni in condizioni di più o meno elevata incertezza con metodologie razionali, bensì anche quali titolari e portatori di valori e di capacità più tipicamente riferibili a coloro i quali pongono in essere processi di creazione d'impresa.

Ma quando si parla di neo-imprenditore a quale tipologia di soggetto ci si può riferire? È possibile individuare almeno quattro categorie di persone rapportando il grado di novità dell'impresa (impresa già esistente o nuova) e quello dell'imprenditore (imprenditore già attivo o nuovo imprenditore) con il contesto di riferimento. Sicuramente la figura più intrigante è quella dell'imprenditore nuovo che crea una nuova impresa. È il soggetto che parte da zero, che prima non esisteva come figura imprenditoriale, che non ha altre componenti familiari impegnate in attività d'impresa, che in precedenza faceva un altro mestiere ma che ha

<sup>1</sup> Sabatini F., Coletti V., *Dizionario della lingua italiana*, Rizzoli, 2007.

dentro di sé i caratteri di autonomia, che lo spingono a rischiare, a cercare e a cogliere delle opportunità di business, che dimostra di possedere capacità creative e innovative, che insomma si connota per la presenza di un sistema valoriale particolare che soddisfa e riscontra un insieme di attributi e requisiti che sono considerati condizioni tipiche della figura imprenditoriale. Oggi, in tale ambito, particolare interesse rivestono la *student entrepreneurship* e gli *spin off accademici*.

Una seconda categoria di nuovo imprenditore è quello che origina nell'ambito di una famiglia imprenditoriale. Sovente, infatti, nell'affrontare processi di ricambio generazionale o di sviluppo del business originario in un'impresa familiare, si creano occasioni per avviare nuove iniziative imprenditoriali, a volte per gestire meglio questi processi di ricambio, a volte perché nella gestione delle attività aziendali nascono delle opportunità che si intendono fare cogliere a componenti della famiglia, spesso in età più giovanile. Questo tipo di imprenditore origina da un ambiente culturale più avanzato e denota frequentemente una più spinta mentalità imprenditoriale, vivendo quotidianamente in famiglia le problematiche d'impresa.

Vi è poi una terza categoria di imprenditore, quello seriale, che promuove continuamente nuove imprese, creando aziende che vengono sviluppate nei relativi mercati per essere successivamente cedute, così realizzando nuova finanza da investire in ulteriori processi di creazione d'impresa. Si tratta di un soggetto che fa l'imprenditore per professione, che si caratterizza per evidenti doti di intraprendenza, che vede nell'impresa un'occasione di business da cogliere, valorizzare e cedere sul mercato lucrando il plusvalore creato.

Infine vi sono le nuove imprese che nascono all'interno di aziende già esistenti e che fanno riferimento ai processi di gemmazione di nuove iniziative imprenditoriali che si realizzano quando nel contesto abituale di lavoro si manifestano delle opportunità che vengono colte da personale dipendente dell'impresa (solitamente quadri o dirigenti). È questa la cosiddetta "imprenditorialità interna", che a volte origina in condizioni "amichevoli", che trovano cioè l'aiuto e il favore dell'azienda gemmante, come nel caso dei processi di outsourcing; altre volte in condizioni di "avversità", qualora l'opportunità che si cerca di cogliere venga individuata nello stesso mercato di riferimento dell'azienda madre sollevando potenziali rischi di conflittualità.

Nei confronti di alcune di tali categorie imprenditoriali il soggetto pubblico, a partire dalla metà degli anni '80, ha messo a punto azioni e interventi volti a favorire la nascita di processi di creazione d'impresa, generati da particolari categorie di promotori, che hanno avuto ad oggetto la partecipazione al capitale da investire, l'agevolazione di alcune spese d'impianto o di gestione, la decontribuzione degli oneri sociali, la detassazione degli utili di esercizio. Il riferimento è alla Legge 44/1986 sull'imprenditoria giovanile nel Mezzogiorno, alla Legge 215/1992 sull'imprenditoria femminile, alle numerose Leggi regionali e interventi legislativi che, attuando delle vere e proprie scelte di politica industriale, hanno cercato di incidere sul sistema economico-sociale attraverso azioni volte ad aumentare la base produttiva del Paese, così arrecando un contributo positivo alla crescita del sistema occupazionale, preferibilmente nella sua componente giovanile. Incontrando inizialmente non poche difficoltà, in considerazione del fatto che il contesto ambientale non era alle sue origini preparato a utilizzare gli strumenti che il legislatore aveva messo a punto; ciò fino a quando non sono cresciute le professionalità e non è maturato il contesto di riferimento che è diventato sempre più adatto a favorire la generazione e l'incubazione di nuovi processi imprenditoriali.

### **Imprenditorialità ed employability**

Orbene, ma come si coniuga oggi la complessità insita nel concetto di "imprenditorialità" con le capacità e abilità che i giovani devono avere per entrare e fare carriera in un mercato del lavoro sempre più dinamico, incerto e mutevole, vale a dire con la "employability"? Per dare una risposta a questa domanda si può fare riferimento a quanto affermato dal CEO di Vodafone Vittorio Colao in un'intervista pubblicata recentemente sul *Corriere della Sera*<sup>2</sup>.

Dichiara Colao che vi è una quantità crescente di giovani che non punta più a diventare *senior executive* ma che desidera divenire *employers* e non *employees*, vale a dire datore di lavoro, organizzatore del lavoro svolto da altri, e non impiegato o dipendente di qualcuno.

Vi è, infatti, in atto un rallentamento, se non addirittura un arresto, dell'ascensore sociale che ha così ben funzionato in passato, a partire dagli anni del boom economico vissuto dal nostro Paese negli ultimi decenni del secolo scorso. E che ha consentito a molti giovani di accedere a titoli di studio, ruoli organizzativi e professioni da cui erano rimaste estranee le generazioni precedenti dei propri familiari. La scuola, e l'università in particolare, sono stati dei formidabili motori di ascesa verso posizioni lavorative di prestigio e status sociali desiderati da fette crescenti della popolazione. Un'altra importante occasione di ascensione sociale sono state le imprese, in special modo le grandi imprese, per l'offerta di posizioni manageriali distribuite tra i vari livelli gerarchici che hanno consentito a numerose persone di accedere e crescere verso posizioni qualificate, prima, e apicali, poi, aperte alle professionalità più elevate presenti nel mercato del lavoro. Oggi tali opportunità si sono consistentemente ridotte, in conseguenza sia della crisi economica, che dell'appiattimento dei livelli manageriali esistenti, o a seguito dei processi di riorganizzazione del lavoro che hanno interessato un numero elevato d'impresе o ancora per effetto di

<sup>2</sup> 5 giugno 2016.

operazioni di ristrutturazione aziendale, di decentramento organizzativo o di processi di fusione e acquisizione di attività in precedenza svolte autonomamente.

Da qui la necessità, da parte dei soggetti caratterizzati da elevate aspettative e da forti ambizioni personali, di ritrovare altrove delle occasioni di crescita sociale non più presenti in maniera diffusa nelle attività e negli strumenti tradizionali che in passato hanno egregiamente assolto a questo ruolo. E, secondo Colao, la posizione è condivisa da molti altri prestigiosi manager d'impresa e studiosi di management, attualmente sono proprio i processi di neo-imprenditorialità che possono assolvere a questo ruolo, caratterizzandosi il futuro per un passaggio sempre più condiviso da una *società dell'occupazione fissa* a una *società dell'intraprendenza*, che finisce, proprio nei momenti più difficili dei cicli economici, per rendere i giovani sempre più responsabili del proprio futuro. Questa nuova società non richiede ai nuovi protagonisti di essere sempre all'avanguardia tecnologica nei diversi campi dello scibile umano, anche se ricerca, tecnologia e innovazione sono e rappresenteranno ancor di più in futuro attività e processi in grado di alimentare fortemente il sistema delle conoscenze che sostengono le capacità creative che si auspica generino sempre più importanti e competitive idee e opportunità di business. Ciò in quanto il mondo nuovo, il futuro verso il quale i nostri giovani sono proiettati, non si baserà solo sullo stravolgimento delle conoscenze precedenti, che pur rappresenterà la realtà con cui occorrerà fare i conti in alcuni settori produttivi, ma anche sulla capacità di offrire in modo diverso servizi e prodotti tradizionali utilizzando strumenti e processi innovativi, risultato di un cocktail di creatività, proattività e innovazione. Solo così si comprende il fermento imprenditoriale che alimenta, accompagna e contribuisce al successo dell'innovativa offerta di sharing immobiliare, attraverso un modo diverso di erogare servizi per loro natura semplici, quali quelli di ristorazione, prima colazione, lavanderia, pulizia ecc. che di innovativo nel proprio processo produttivo presentano ben poco.

### **Imprenditorialità e Business School**

In ogni caso, per favorire e stimolare l'emersione e lo sviluppo sistematico di processi di nuova imprenditorialità è al giorno d'oggi necessario uno sforzo formativo innovativo, l'utilizzo di vecchi e nuovi strumenti di politica economica, una spinta forte al sistema di deburocratizzazione della Pubblica Amministrazione che predisponga un favorevole contesto di riferimento e agevoli il cammino di coloro i quali si propongono di avviare nuove attività, aiutandoli piuttosto che ostacolando in questo percorso.

Considerando il tema dell'incontro odierno promosso dall'ASFOR, è indispensabile fermare l'attenzione su alcuni aspetti che impattano con i processi formativi di interesse delle Business School italiane: in primo luogo, lo sviluppo di un sistema che faciliti la diffusione dei principi essenziali per l'affermazione di una sana e consolidata cultura d'impresa; inoltre, un forte investimento sui processi di formazione delle capacità personali e professionali degli individui che di questi processi potrebbero divenire gli attori protagonisti.

Non sempre, infatti, in passato alla parola "impresa" sono stati riconosciuti dalla comunità sociale valori positivi, per le opinioni politiche di moda in determinati momenti storici, per l'associazione a tale termine dei concetti di sfruttamento, affarismo e speculazione quale conseguenza della rilevanza mediatica assunta da alcuni eclatanti episodi di illegalità economica, degli intrecci negativi verificatisi tra mondo della politica e mondo dell'economia, della scarsa sensibilità in alcuni casi emersa verso aspetti tipici della sostenibilità ambientale e sociale delle attività produttive. Alterando nella percezione dell'opinione pubblica quello che invece è l'effettivo contenuto valoriale e il ruolo svolto dall'impresa nella società, la sua missione, la centralità acquisita nello sviluppo del territorio e nel miglioramento delle condizioni di vita in esso presenti, la reale utilità e l'importanza dell'assunzione di una giusta dose di rischio da parte dei soggetti imprenditoriali. Affermare che dietro un'attività imprenditoriale ci siano aspetti quali la creatività, l'innovazione, la responsabilità sociale, l'onestà, la trasparenza, il rispetto e la valorizzazione delle risorse, l'investimento nella qualità e nell'eccellenza, l'attenzione ai bisogni dei consumatori, la crescita del territorio significa connotare positivamente i valori portati avanti dal mondo delle imprese e considerare gli stessi meritevoli di essere diffusi e di diventare patrimonio condiviso della società civile.

Oggi una molteplicità di segnali va in questa direzione: ne sono un esempio, la diffusione della cultura d'impresa presso gli alunni delle scuole medie e superiori, l'accettazione delle logiche di impresa, della figura dell'imprenditore e del rischio imprenditoriale nelle università, attraverso lo sviluppo della cosiddetta "terza missione", l'affermazione di un orgoglio nazionale dietro i numerosi successi dei prodotti e dell'immagine del "Made in Italy" sui più svariati mercati mondiali, la crescente voglia di autonomia che sta prendendo piede tra i giovani desiderosi di dare una svolta positiva al proprio futuro, la percezione che le trasformazioni vertiginose tuttora in essere possano essere affrontate con adeguati livelli di preparazione e di esperienza. Tutto questo e molto altro ancora sta migliorando la sintonia tra ciò che l'ambiente percepisce del ruolo svolto dall'impresa e ciò che il mondo delle aziende riesce a esprimere e a comunicare all'esterno, offrendo spazi di azione e possibilità d'intervento a tutti coloro – soggetti, enti, istituzioni e Business School – impegnati nella formazione e nella crescita di questa dimensione culturale e delle professionalità necessarie per la gestione dei processi di cambiamento.

Quello delle professionalità è l'altro aspetto che merita di essere toccato, anche se molto velocemente. Se l'imprenditorialità diventa la nuova dimensione su cui occorre investire sforzi e risorse organizzative, vuoi perché costituisce un nuovo attributo della managerialità, vuoi perché rappresenta l'elemento di novità del futuro contesto socio-economico con cui un numero

crescente di soggetti si cimenterà, allora bisogna tenere presente il fatto che l'imprenditore è un soggetto che miscela con un giusto e equilibrato dosaggio doti di professionalità con capacità personali, componenti – si è detto prima – del suo DNA. Sulle capacità professionali da sempre le Business School hanno investito, caratterizzando la propria offerta formativa con corsi generalisti o specialistici, post-graduate o executive, master o attività brevi di aggiornamento, sempre più rigorosi e qualificati considerate le crescenti esigenze provenienti dal sistema delle imprese. Con l'obiettivo fondamentale di formare i quadri e i manager del futuro, rendendo gli stessi più abili e idonei ad affrontare la complessità, i cambiamenti e le turbolenze del sistema economico mondiale. Se però oggi bisogna puntare anche sull'obiettivo di stimolare e fare crescere le capacità di mettersi in proprio, occorre focalizzare l'attenzione anche e, forse, soprattutto sulle capacità personali e interpersonali; è necessario stimolare la fuoriuscita di queste capacità e abilità specifiche, che consentano ai soggetti che le possiedono di prendere atto della loro esistenza, di valorizzarle e fortificarle. Lavorando sulle diverse dimensioni che possono interessare i processi formativi, vale a dire<sup>3</sup>: a) le *entrepreneurial skill*, riguardanti le competenze (cognitive e non cognitive) necessarie nello sviluppo delle varie fasi di un'iniziativa imprenditoriale; b) l'*entrepreneurial mindset*, avente ad oggetto il comportamento imprenditoriale; c) l'*entrepreneurial knowledge*, interessante le competenze necessarie per la gestione di un'iniziativa imprenditoriale. E proponendo interventi a vari livelli: con moduli specialistici aventi ad oggetto l'area della creazione d'impresa nell'ambito di percorsi formativi più ampi, o con offerte formative dedicate in maniera più specifica alla nuova imprenditorialità. Non solo, o non tanto, per formare curricula adeguati a quello che il mondo del lavoro oggi richiede, ma anche e soprattutto per stimolare l'emersione di nuove idee d'impresa che proprio nelle Business School potrebbero trovare un ambiente favorevole alla loro incubazione progettuale e percorsi di accompagnamento che possano aiutare nella predisposizione di business plan o di *elevator pitches* da presentare a comunità ristrette di soggetti interessati a proposte di creazione e di avvio di nuove iniziative imprenditoriali.

## Imprenditorialità e management: una distinzione fatale

### Luigi Serio,

docente di Economia e Gestione delle Imprese nella Facoltà di Economia e Scienze Politiche all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e direttore Master in Risorse Umane e Organizzazione e Master in Marketing Management and Innovation della Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione

Ragionare di imprenditorialità nella management education potrebbe sembrare un esercizio poco utile. Per anni i termini "imprenditorialità e management" sono stati osservati in una logica dicotomica attribuendo all'imprenditorialità i concetti di creatività e innovazione, alla base dell'avvio e dello sviluppo dell'impresa minore, mentre al management compiti di efficacia e di razionalità, tipico dei processi di crescita e di raggiungimento di una dimensione ottimale. Ancora in anni recenti, nel contesto che ospita questo articolo, ASFOR, è stato pubblicato un libro sulla formazione imprenditoriale nella piccola e media impresa, in cui la prospettiva dicotomica di attribuire la dimensione imprenditoriale alla piccola impresa emergeva già nel titolo e veniva poi sviluppata nel testo (Gubitta, 2015<sup>1</sup>).

Nella management education, in questo senso, la parola imprenditorialità è prevalentemente stata gestita per differenza; la sua adozione è servita per dare una sterzata alla visione universalistica che le Business School hanno adottato sui modelli di management, completamente costruiti e appiattiti sui modelli di funzionamento delle imprese multinazionali. Il tema dell'imprenditorialità oggi è sul tavolo delle principali scuole di management, che lo trattano in maniera poco lineare – talvolta utilizzandolo come una chiave di lettura, altre volte come un prodotto formativo specifico, altre volte ancora come target – sia per rivolgersi alle imprese in cui esiste l'imprenditore, sia per valorizzare il tema della nuova impresa e dei potenziali neo-imprenditori. Questo articolo riprende la riflessione avviata durante la tavola rotonda, ampliandola e specificandola nei contesti di applicazione.



Luigi Serio

<sup>3</sup> Si veda Cusmai M., Di Saverio M., Loasses C., La settima competenza chiave si rinnova, in *Osservatorio Isfol*, n. 4/2015.

<sup>1</sup> Gubitta P. (a cura di), *La formazione manageriale e imprenditoriale nelle PMI. Processi evolutivi e nuove sfide dell'executive education*, Franco Angeli, 2015.



### **Imprenditorialità come contenuto**

L'adozione dell'imprenditorialità nella sua sfera di contenuto è ampia o, comunque, dai domini ampiamente codificati. L'eredità più consistente degli studi sull'imprenditorialità afferisce al tema della *start-up creation*, con particolare riferimento alle tecniche di pianificazione finanziaria e alle leve di management connesse all'avvio di impresa. Lo strumento didattico utilizzato è il business plan, che rilegge in chiave di business le leve funzionali; il business plan enfatizza soprattutto il sistema azienda e riconduce la riflessione a una prospettiva di general management. Questo approccio è fortemente collegato agli studi di economia aziendale e fa leva sui fondamenti di gestione aziendale. I corsi si sviluppano su un'idea di business e si articolano enfatizzando il piano di marketing e la dimensione economico-finanziaria. La sua adozione è prevista anche in corsi brevi, finalizzati alla promozione di autoimpiego, generalmente curati e sostenuti, almeno in Italia, dal sistema delle Camere di Commercio e da numerosi altri enti che utilizzano il finanziamento pubblico come leva di promozione ed erogazione. Inoltre, la crescita dei *coworking* e dei luoghi di aggregazione dei neo-imprenditori hanno ridato slancio alla pratica della redazione del business plan, negli ultimi tempi un po' affievolito come strumento operativo, tuttavia largamente in uso nei contesti di apprendimento. Obiettivo di questi corsi è quello di favorire la creazione di impresa, valorizzare la prospettiva di general management o sollecitare la riflessione nei contesti organizzati su opzioni lavorative diverse rispetto all'occupazione a tempo pieno. La redazione del business plan è l'*output* formativo che influenza il percorso e risponde alla richiesta di eventuali partner industriali e finanziari, interessati a una compartecipazione nella start-up.

### **Imprenditorialità come attitudine**

Una seconda area di adozione, crescente anche se non sempre codificata, riguarda l'utilizzo del dominio "imprenditorialità" come attitudine alla creatività, all'assunzione del rischio e alla proattività. L'imprenditorialità, con forme e sfere sfumate, diventa una leva, un'attitudine critica nelle professioni di domani, diremmo anche un *mindset* che rende il manager più performante. Anche in questo caso il tema è trattato per differenza, introducendo logiche e meccanismi di funzionamento diversi rispetto alle pratiche e ai processi ampiamente adottati nelle grandi imprese. Si tratta di un'area dai confini sfumati, che in maniera "grosso-lana" possiamo legare al tema della leadership e alla sua diffusione nei contesti formativi. L'apprendimento analogico generato, secondo questa prospettiva, indurrebbe nel partecipante, soprattutto executive, proattività, attitudine al decision making, comportamenti coerenti con il contesto destrutturato e di poca pianificazione in cui oggi operano le aziende. In altre parole, agendo sempre sul solco dicotomico, viene attribuita alla parola imprenditorialità la potenzialità di fornire "altro" rispetto a quello che la management education e le prassi adottate dalle grandi aziende diffondono e applicano nei loro contesti. Il tema dell'imprenditorialità e il tema della leadership, in questo senso, camminano paralleli e associano categorie simili di chiavi di lettura e strumenti didattici. Si fa ricorso alla visione "romantica" dell'imprenditore, alla sua capacità di creare discontinuità in un contesto manageriale, soffocato dai processi e dalla tensione alla performance.

### **Imprenditorialità come tema**

Una terza area di analisi è quella, dalla diffusione non troppo estesa, dell'*international entrepreneurship*. Si tratta di un dominio disciplinare sviluppato e promosso dalla Harvard Business School, dove l'idea dominante è quella di analizzare i nuovi modelli di business. Dimensione globale, integrazione lungo la catena del valore ed enfasi sulle risorse umane come leva di vantaggio competitivo sono le caratteristiche di questi modelli. In chiave più accademica il tema è spesso legato a quello delle *born global*, cioè il fenomeno delle start-up collegato alla dimensione globale fin dalla nascita, dalle caratteristiche ben individuate e codificate a livello internazionale. Nella sostanza, si tratta di una lettura diversa dei nuovi modelli di business, in cui sono evidenziate le caratteristiche critiche delle aziende di successo e in cui il tema dell'imprenditorialità è più riferito all'azione intrapresa da un singolo nella creazione di impresa. Il tema risulta versatile e tiene dentro tutte le fonti di vantaggio competitivo oggi dibattute nella riflessione sul management. Lo strumento didattico prevalente in questa prospettiva è soprattutto il case study.

### **Imprenditorialità e target di riferimento**

Il tema prende forma diversa se viene letto in relazione al target. Per quanto riguarda i neo-laureati, o comunque la popolazione in "cerca" di prima occupazione, il tema dell'imprenditorialità è strettamente collegato a quello dell'*employability*. L'associazione sviluppata è quella di immaginare che attitudini imprenditoriali facilitino l'accettazione, talvolta addirittura la ricerca, di flessibilità nel mondo del lavoro, per valorizzare la propria professionalità. In generale, la sensazione emergente è che l'inserimento di corsi di imprenditorialità all'interno di corsi di management attivi una maggiore efficacia, da parte degli studenti, in termini di successo nella ricerca del lavoro, sviluppando attitudini e aspettative più in linea con le priorità attuali del sistema delle imprese.



Per quanto riguarda invece il segmento executive, i moduli sull'imprenditorialità hanno generalmente il senso "indiretto" di rompere le routine manageriali interne alle aziende, di accompagnare l'apertura dell'azienda verso contesti diversi e di attivare nei manager capacità di individuazione e di inserimento di progetti imprenditoriali all'interno dell'azienda. Anche questo tema, nelle sue premesse, non è nuovo, sviluppato anni prima con il concetto di intra-imprenditorialità, oggi riletto come *corporate entrepreneurship* ma nella sostanza simile per caratteristiche e logiche di funzionamento.

Il tema dell'imprenditorialità è spesso associato al tema dell'autoimpiego, generalmente curato dalle agenzie formative istituzionali, dove lo scopo è quella di facilitare il partecipante nella costruzione del proprio lavoro, sia in termini di senso professionale che di supporto "pratico e finalizzato" all'avvio della propria impresa. Il tema si ricollega a tutti gli studi legati allo sviluppo di impresa fatto da categorie diverse, ricondotte sotto il nome di *minority entrepreneurship*. Vengono ricondotte, sotto questo cappello, le iniziative legate all'autoimpresa immigrata e alla significativa esperienza sull'imprenditoria al femminile. Interessante, in questo quadro, l'esperienza anglosassone dei *retired manager*, che operano da mentor di giovani imprenditori, fornendo supporto ed esperienza, e talvolta assumendosi in proprio il rischio di impresa.

### **Il tema della community e le forme flessibili di lavoro**

Affrontare il tema dell'imprenditorialità nei modi e nelle forme sopra descritte induce e facilita un'evoluzione della *management education*, da tempo evocata, ma ancora scarsamente praticata. La scuola diventa sempre meno un diffusore di contenuti e sempre più diventa il punto di riferimento di un determinato contesto per generare connettività e networking fra i diversi operatori economici e sociali. La scuola in qualche maniera si sostituisce all'impresa come elemento di continuità, per una comunità che trova nuove forme di identità e di appartenenza legate alla professione e all'intrapresa in comune (piuttosto che all'essere nella medesima azienda). Se la competizione futura si giocherà più sulla competenza diffusa e meno sulla dinamica virtuosa della singola azienda, sempre più nei contesti territoriali serviranno luoghi dove la competenza viene codificata, scambiata, aumentata e venduta nei contesti internazionali. In questo senso, si aprono spazi interessanti su due fronti, di particolare valenza esemplificativa e al momento poco presenti nei processi formativi: le filiere di subfornitura e le piattaforme di innovazione globale. Per quanto riguarda le prime, coinvolte e in parte stravolte in maniera significativa dai processi di globalizzazione, esse saranno oggetto di processi di cambiamento nel sistema di relazioni e dovranno essere "riorganizzate" in chiave manageriale. La formazione in questo caso agisce da collettore e fattore unificante per allineare linguaggi, aspettative e culture organizzative diverse, e la logica manageriale costituisce il *framework* idoneo su cui attivare i processi di cambiamento. Per quanto riguarda le seconde, sempre più le imprese si troveranno inserite in filiere globali, in piattaforme di *open innovation* che prevedono processi di rete, meccanismi chiari di scambio e forme organizzative integrate. Nella sostanza, embrioni di network formativi in cui l'aula, fisica e virtuale, si pone come il luogo "neutro" e "naturale" per avviare e sostenere attività di confronto, alternata con project work e workshop localizzati nelle aree di interesse di mercato.

La tendenza di fondo sembra essere quella di aumentare il livello di prossimità ai problemi dell'azienda/target e quindi il grado di personalizzazione dei contenuti. Senza nulla togliere ai temi funzionali e alla possibilità di svilupparli in iniziative "a catalogo" (con l'auspicio che possano coinvolgere più esponenti della stessa azienda, in modo da facilitare la diffusione interna di *know-how*), la prospettiva di cui si è parlato spinge nella direzione della formazione come momento di lavoro sui grandi temi trasversali della vita aziendale, nella sua accezione più ampia.

In chiave metodologica, al di là del format specifico e del setting creato, la formazione come lavoro sui grandi temi dell'impresa tende a ridimensionare la didattica tradizionale e ad aprire ampi spazi per investimenti su casi aziendali, su note di settore, su testimonianze esterne, su visite aziendali. Una formazione, cioè, che guarda sempre di più al suo contesto, ponendosi come snodo e collettore di relazioni, competenze e azioni comuni per competere a livello internazionale.

Una formazione, nella sostanza, *hub* di un tessuto connettivo dove specializzazione tecnica, sistemi di relazione, capitale umano e sociale si alimentano e si proiettano negli scenari in profondo cambiamento, cercando di proteggere e aumentare lo stock di risorse intangibili che generano vantaggio competitivo. Una sfida e un ruolo che ancora la formazione e le sue scuole, di prossimità o nazionali, non hanno deciso di giocare fino in fondo, concentrandosi nello sfruttamento di una domanda di formazione sempre meno collegata ai bisogni dell'impresa, e in quanto tale destinata a restare marginale nelle sue dinamiche di continuità e di crescita. Certo, è da capire quanto il ricorrente uso della parola imprenditorialità per spiegare questo fenomeno sia pertinente o meno; è indubbio tuttavia che a questo concetto sia attribuito il potere evocativo di accompagnare questo processo di cambiamento, o almeno tale è inteso nel mondo della formazione manageriale.

### **Imprenditorialità e industria 4.0**

L'intensità dei fattori indicati analizzando il tema dell'imprenditorialità nella *management education* ben si completano con le sfide richieste dal sistema delle imprese e dal sistema sociale in generale, lette in chiave Industria 4.0. Appare abbastanza evidente che la portata della rivoluzione digitale ha soprattutto un impatto culturale e per buona parte la scommessa si vince con un set di competenze adeguato, ma soprattutto importando nelle routine organizzative il potenziale *disruptive* dell'innovazione. Anche

in questo caso, e in coerenza con gli elementi appena descritti, l'habitat naturale di Industria 4.0 è un'azienda e un contesto imprenditivo e i facilitatori di questo processo sono i tanti imprenditori "di se stessi" che popolano gli *hub* territoriali. Più in particolare, tre traiettorie sostengono questa associazione e un'interpretazione larga del tema dell'*entrepreneurship*.

### 1. Prima traiettoria. Dalla fabbrica al buio alla fabbrica sinergica uomo-macchina

Il passaggio da Industria 3.0 a Industria 4.0 si ritrova, in chiave tecnologica, in questa tendenza. La Fabbrica al buio, vecchio sogno utopico di una fabbrica senza persone, estrema ratio del processo di "efficientamento" tecnologico, lascia spazio a una fabbrica dove uomini e macchine interagiscono e scelgono le opzioni migliori in diretta, elaborando e processando i dati che progressivamente sono sviluppati in divenire. Parafrasando un recente libro uscito su temi affini, una fabbrica per pensare.

In questa prospettiva, la risorsa umana ritorna centrale, seppure con lo spazio condiviso con le macchine. Si supera definitivamente la prospettiva "tayloristica – sequenziale" di divisione del lavoro, in larga parte scompare il concetto di supervisione e controllo che ha scandito il lavoro fino ad oggi e si opera in una chiave di parità/interazione continua fra uomo e macchina, dove le competenze tecniche permettono la valorizzazione e lo sfruttamento della macchina, ma le competenze sociali e umane ne permettono la modellizzazione rispetto al contesto di riferimento. Da qui il forte riferimento all'attitudine imprenditoriale che permette l'interpretazione e la valorizzazione del confronto.

### 2. Seconda traiettoria. Dai modelli di business verticali ai modelli di business circolari

Stessa tendenza è avvertibile sui modelli di business e sulla loro evoluzione. Le attività core rallentano la loro capacità produttiva e si affacciano nuove opportunità/minacce a causa dell'economia circolare, che prevedono nella sostanza lo spostamento del processo di creazione del valore a monte e a valle rispetto all'attività core. L'economia è circolare, nel senso che il ciclo si completa e quello che fino a ieri erano costi sostenuti per completare il processo, scarti o processi di eliminazione, diventano oggi fattori di reddito e di crescente importanza. In questo quadro impattano due competenze, una di combinazione per valorizzare al meglio i processi integrativi e una seconda di comprensione del business, per individuare potenziali partner ma anche potenziali concorrenti che arrivano nel nostro business per valorizzare e sfruttare altro. Il dato che più interessa sui modelli di business è lo sviluppo di nuovi prodotti che dinamicamente seguiranno i desideri dei clienti, monitorabili in maniera continua (si fa riferimento a prodotti/servizi non predeterminati, ma adattabili in base ai contesti e alle dinamiche evolutive rilevate); altra area di grande interesse è l'emergere di nuovi player che, utilizzando vissuti e obiettivi diversi, entrano nel mercato tradizionale generando "nuovi oceani blu" di competizione.

In questo quadro, sempre più attori (vecchi e nuovi) faranno leva su competenze radicate e da sviluppare, al fine di creare cluster di impresa in cui la leva competitiva non sarà più la dimensione ma la competenza, e dove le logiche di funzionamento saranno sempre più vicine al mondo dell'imprenditorialità e dell'impresa minore piuttosto che alla routine e ai processi tipici dei modelli multinazionali.

### 3. Terza traiettoria. Dal capitalismo "molecolare" agli ecosistemi di competenze territoriali

La terza tendenza implica uno spostamento dell'unità di analisi. La competizione avverrà fra sistemi di saperi piuttosto che fra aziende singole. Sarà sempre più l'ecosistema territoriale – cioè l'integrazione fra aziende, famiglie professionali, *know-how* e strutture di servizio – l'attore della competizione su scala globale e meno l'azienda singola, diffusa ma dispersa nel territorio. Industria 4.0 imporrà un nuovo concetto di dimensione, che non è più singola ma collettiva. La competizione avverrà nelle *supply chain*, dove la capacità di essere performante dipenderà sempre meno dalla dimensione e dal possesso di routine e strutture proprietarie e sempre di più dall'interazione nelle piattaforme collaborative e di scambio, dove le competenze sono diffuse, complementari e il vantaggio sarà determinato dalla qualità e dalla intensità delle relazioni sulla filiera, sia in termini di innovazione che di mercato. In questo quadro esiste sempre meno una soglia dimensionale minima sotto la quale si sopravvive, perché la competizione si gioca sullo scambio e, in questa chiave, sono nuovi e diversi i *patterns* su cui far leva.

In questo scenario, la prossimità della scuola diventa critica rispetto alla filiera di competenza e il ruolo centrale diventa quello di creare il "tessuto" connettivo che trattiene e amplifica la competenza, premia le imprese radicate nel territorio e individua nuovi campioni nascosti. Questa idea di imprenditorialità, come vettore di cambiamento e come generatore del contesto favorevole all'apprendimento, ci sembra oggi, in piena economia della conoscenza, l'aspetto più seducente e promettente per il prossimo futuro della management education e quindi in generale per il futuro delle scuole di management. La sfida è quella di capire se il ruolo di *hub* territoriale genera per le scuole *economics* tali da mantenerne autonomia e sostenibilità nel tempo.