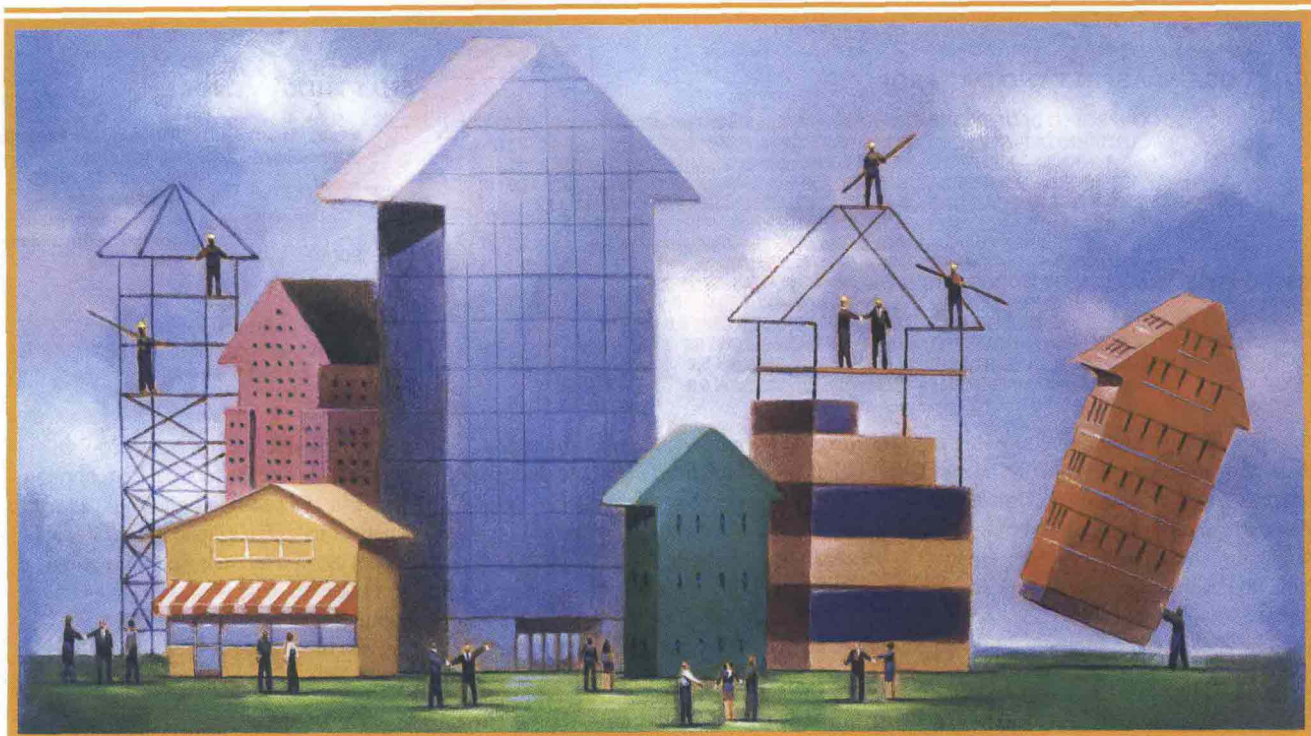


DOSSIER PMI

4.457.284Il numero delle pmi italiane
(fino a 250 dipendenti)**4,3%**La percentuale delle piccole
imprese (10-49 addetti)

Piccole e medie aziende Il mondo della consulenza e della formazione prepara iniziative dedicate

Grandi servizi alle mini

Le business school mobilitate per offrire agli imprenditori nuovi strumenti per affrontare la congiuntura economica. E per continuare a crescere. Soprattutto sui mercati esteri

Le piccole e medie imprese hanno perso la bussola e le business school le aiutano a ritrovare la rotta. Meglio se verso nuovi mercati. Man mano che le dimensioni aumentano, diventa più facile incontrare imprenditori che vogliono capirci di più e che si rivolgono alle scuole di management, quelle impegnate a mettere a punto programmi dedicati a loro. La formula che funziona meglio è quella del «project work», cioè sviluppare un progetto concreto per la propria azienda, alla luce della nuova cassetta degli attrezzi fornita da un corso di formazione gestionale. Dove i temi trattati sono tutti orientati alla crescita, che è il vero nodo delle pmi: come continuare a espandersi nonostante la concorrenza, un mercato interno in recessione e un mondo che sfugge.

Proprio sugli strumenti per internazionalizzare l'azienda si concentrano gli interventi che il Mip Politecnico di Milano sta portando avanti dal 2010 con la Confindustria di Monza e Brianza (terza edizione nella vicina primavera), Como, Lodi e Lecco. «Per ogni aula una ventina di aziende, dai 15 ai 120 dipendenti, che vogliono andare all'estero o rafforzare la loro presenza, ma non sanno come. Noi diamo modelli e strumenti per analizzare i mercati e gestire l'attività globalmente, calando le lezioni di controllo di gestione, Ict strategico, studio del sistema Paese, marketing e fiscalità internazionale dentro una loro ipotesi di sviluppo. Così, nel

business plan che preparano si valuta la profittabilità del progetto», racconta Fabio Sdogati, direttore executive education del Mip di Milano. L'altro valore aggiunto è il network che si crea tra i partecipanti durante gli incontri. Stessa dinamica al corso dedicato a pmi e competitività, promosso da Altis, l'Alta scuola impresa e società dell'università Cattolica di Milano.

È un master universitario di primo livello: parte a metà marzo la settima edizione con due giorni d'aula al mese più formazione a distanza e si concluderà con un progetto di sviluppo per ogni azienda. «Non ci poniamo come consulenti che risolvono un problema, né come accademici che offrono solo modelli di lettura. Piuttosto, accompagniamo imprenditori e figli di imprenditori nella crescita del loro business attraverso lo sviluppo di una idea fattibile e sostenibile, alla luce di concetti nuovi per loro»,

Un master su misura alla Cattolica di Milano, che prevede anche didattica a distanza

DOSSIER PMI

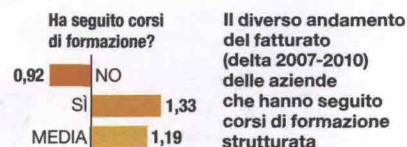


Osservatori Domenico Palmieri (Aip).
Al centro, Fabio Sdogati (Mip).
A sinistra, Fabio Antoldi (Altis)

CHE COSA SI ASPETTANO DAL PROF



CHI STUDIA VENDE



Nei grafici, i risultati di in un sondaggio della Asfor su 200 imprenditori e dirigenti delle piccole e medie imprese. A sinistra, i corsi più gettonati

sottolinea Fabio Antoldi, direttore Pmi e distretti di Altis. Con derivati diversi casi di internazionalizzazione, chi in Brasile chi in Polonia, e si è formata una community che si autoalimenta con scambi di esperienze. Nella logica di favorire il network ed esplorare nuovi mercati, la Fondazione Istud ha adattato il programma globale

Next alle esigenze delle pmi. Si rivolge ai figli degli imprenditori e affronta leadership personale e organizzativa, strategia e sfide dei mercati, con un supporto extra di consulenza strategica. Alla Fondazione Cuoa parte «International training map» (18 febbraio), dieci moduli tematici dal rischio Paese alla gestione delle risorse

umane, poi «La mia impresa» (25 febbraio). In Sda Bocconi, il 25 febbraio comincia «Di padre in figlio» sul passaggio generazionale. E a giugno Alma Graduate School avvia il laboratorio «Innovazione e ripensamento del business model» con Confindustria Emilia Romagna. Ma, alla fine, rende davvero investire in

Accademia e realtà Parla Vladimir Nanut, presidente di Asfor e direttore Mib Trieste

Meno teoria e più problem solving

Modelli di management e operatività delle pmi hanno sempre fatto un po' a pugno, ma oggi accademia e imprenditori cercano un terreno comune per dialogare. La stessa Asfor (Associazione italiana per la formazione manageriale), che ha appena raccolto in un libro la propria esperienza (*40 anni di formazione manageriale*, a cura di Salvatore Garbellano, Franco Angeli), inizia a occuparsi dei bisogni delle pmi in modo più sistematico. Con opportunità e ostacoli in un nuovo scenario, come spiega Vladimir Nanut, presidente Asfor e direttore scientifico del Mib school of management di Trieste. «Le business school iniziano a guardare con maggiore disponibilità a questo enorme bacino di piccole imprese, dovendo trovare un equilibrio tra il proprio rigore metodologico e il

loro estremo bisogno di concretezza».

Domanda. Rispetto all'università?

Risposta. Sono comunque avvantaggiate perché nascono già come risposta alle esigenze di business delle medie e grandi imprese. Ma con le piccole l'approccio cambia: queste chiedono strumenti per risolvere problemi e, nelle faculty, devono entrare anche consulenti e uomini d'impresa.

D. D'altronde, le pmi sono chiamate a crescere se vogliono sopravvivere.

R. Sì, devono avere il coraggio di ripensare il modello di business per restare competitive sul mercato globale. Perciò hanno bisogno di nuovi strumenti di interpretazione e di azione.

D. Dalla ricerca Asfor la domanda formativa si concentra soprattutto su

amministrazione, controllo e finanza. È sufficiente?

R. No, controllo dei costi e recupero di efficienza sono stati cruciali fin dai primi anni Duemila con l'aumento della concorrenza. La crisi, poi, ne ha accentuato l'urgenza. Ma non basta migliorare i processi interni per restare sul mercato. Bisogna ripensare la governance e l'intera strategia, come altri business, scovando opportunità sui nuovi mercati. Ma molti imprenditori lo vivono come perdita di controllo.

D. La formazione come leva per cambiare?

R. Senz'altro, la formazione imprenditoriale e manageriale apre nuovi orizzonti, come le nuove dimensioni della competizione, e moltiplica le opportunità. Gli ostacoli si superano aumentando il tasso

di competenze e professionalità, e non ripetendo ciò che si è sempre fatto. E chi ha deciso di frequentare corsi in business school sta già introducendo l'ottica del cambiamento. Con i figli migliori dei padri, a cercare di decifrare la complessità.

D. Su cosa puntate con i giovani imprenditori?

R. Sul concetto di leadership diffusa, rispetto a quella paternalistica legata al carisma del fondatore. Sull'importanza delle nuove tecnologie, che stanno cambiando profondamente i processi aziendali. E anche sull'internazionalizzazione e sul valore strategico delle alleanze.

D. A proposito, cosa pensa delle reti di impresa?

R. Credo siano il futuro delle pmi.

G.F.



Vladimir Nanut,
presidente Asfor



DOSSIER PMI

120

Gli adempimenti fiscali e amministrativi all'anno per le pmi

New trend La segmentazione delle imprese e la massa critica

In pool si paga meno la parcella

formazione? Oltre ai singoli casi di successo, dalla ricerca Asfor sulla formazione manageriale e imprenditoriale nelle pmi sembrerebbe proprio di sì. Su 200 intervistati di aziende con fatturati che crescevano già prima della crisi, il 66% ha frequentato un corso di almeno cento ore tra il 2005 e il 2010 (imprenditore o manager). Proprio quelle che si sono impegnate nella formazione hanno retto meglio alla crisi, con aumento di fatturato di un terzo fra il 2007 e il 2010, contro un calo dell'8% nelle altre. «Sarebbe velleitario e sbagliato dire che questo derivi solo dalla partecipazione a corsi di executive education.

Ma se il leader è preparato, si sente più competente e dimostra maggiore orientamento imprenditoriale, come proattività, innovatività e propensione al rischio, come dice la ricerca, è probabile che l'azienda vada bene, perché gestita meglio», commenta Paolo Gubitta, coordinatore della ricerca Asfor e direttore del master per imprenditori della Fondazione Cuoa.

Cresce anche il fenomeno delle reti d'impresa per fare massa critica e

Come fare massa critica per offrire alle Pmi gli stessi servizi e consulenze delle grandi imprese a prezzo competitivo? Ricorrendo a una particolare forma di organizzazione di squadra. Se è vero, infatti, che ogni impresa ha le sue necessità e non si possono proporre progetti standard e generalizzati, è anche vero che alcune tipologie di

aziende possono diventare un modello su cui misurare i prodotti da vendere a tutto il resto della categoria. Come hanno fatto da tempo le società di servizi di It che si sono specializzate per settori di attività, in particolare nei distretti produttivi e nelle filiere virtuali, così le società di consulenza e formazione stanno mettendo a punto schemi multi-impresa che

consentono di raggiungere risultati mirati a costi contenuti. Lo stesso vale per chi si propone di portare sui mercati esteri le Pmi che da sole non avrebbero la forza e le risorse per una espansione autonoma. Insomma, anche in queste attività i prezzi stanno scendendo e probabilmente i risultati stanno salendo.

E.T.

competere sui mercati: oltre 400 quelle registrate in due anni, con forte accelerazione nell'ultimo periodo. «Sono numeri che fanno sperare in una progressiva diffusione di queste alleanze. Tuttavia, auspichiamo prendano più piede le reti associative, che sono soggetti giuridici che versano un capitale comune, fanno rischio d'impresa insieme e sono la vera risposta al problema dimensionale delle pmi», rileva Domenico Palmieri,

presidente dell'Aip (Associazione italiana politiche industriali). «Finora, invece, sono prevalse le reti leggere, di semplice scambio di informazioni. Ci aspettiamo che i chiarimenti dell'ultimo decreto sviluppo incoraggino in questa direzione». Intanto, alla Liuc di Castellanza, il 7 febbraio si parlerà proprio di reti d'impresa in un modulo aperto del master in middle management finanziato da Fondimpresa.

Gaia Fiertler

Uno spazio riservato nella nuvola

Non solo pay-roll, ma anche una reportistica a supporto delle decisioni nella gestione della risorse umane. Oggi è possibile anche per le piccole aziende grazie alla modalità «cloud», con server e piattaforme flessibili usati solo quando serve. Adp, multinazionale con due centri di elaborazione in Francia e in Spagna, specializzata in software e servizi per le risorse umane, eroga servizi aggiuntivi anche alle Pmi attraverso una rete di consulenti del lavoro. «Grazie alla esperienza maturata nei servizi alle medie e grandi imprese, abbiamo inserito strumenti di hr analytics anche nella piattaforma Adp Cloud dedicata alle Pmi e usata dai consulenti del lavoro e dai centri servizi. Come la possibilità di monitorare fenomeni quali l'assenteismo e il costo del lavoro in base a diverse variabili», dice Nicola Uva (foto), business development altro vantaggio è dispositivi mobili, che



responsabile di Adp Italia. Un'evoluzione dei consentono di disintermediare diverse operazioni con risparmi di staff. Il dipendente mobile può compilare da

Retribuzione		Ferie	
Periodo corrente	Anno corrente	In data 21/01/13	Ferie
€ 1.676,81		68	Ferie
Completare		0	Ex festività
Paga Base	€ 3.735,00	0	Formez.
Qualifica Minus.	€ 250,00		
S.M. Contr. (art.8)	€ 800,00		
Totale (non rilevanti contributivi)	€ 4.495,00		
Retribuzione mensile	€ 4.495,00		

solo la propria nota spese e registrare il chilometraggio attraverso gps, con applicativi per smartphone collegati alla piattaforma. «Inoltre, con una gestione automatica della nota spese il primo anno le aziende risparmiano circa il 15% dei costi di viaggio».

Nel club delle polizze

«Sempre più oggi, con la generale carenza di liquidità, un imprenditore deve preventivare anche le spese personali per limitare le uscite impreviste. Un'assicurazione sanitaria è un modo per risparmiare sia in termini di tempo, grazie a strutture private convenzionate, sia in termini di costi in caso di necessità. In entrambi i casi, con benefici indiretti sulla propria attività», spiega Attilio Steffano (foto), amministratore di Steffano group, broker assicurativo specializzato nel settore medico, che si rivolge sia agli operatori della salute con polizze per responsabilità civile, difesa legale e infortuni professionali, sia a privati, liberi professionisti e imprenditori. In particolare, attraverso Assi Pmi offre ai capi azienda un piano sanitario per l'intera famiglia, con una spesa annuale di 960 euro senza franchigia e un massimale di rimborso di 260 mila euro all'anno per ricoveri e interventi (compresa la parte diagnostica preliminare).



G.F.