

**La formazione del paròn** Doti innate o business school? «Oggi serve un mix di competenze nuove». E c'è chi va al Cuoia a 50 anni

# Dallo «spirito animale» ai master Se l'imprenditore **torna a scuola**

In principio era lo «spirito animale». Quel mix spesso inconsapevole tra voglia di riscatto (a volte dalla fame), naturale intraprendenza ed etica del lavoro che, uniti a un contesto economico indubbiamente più favorevole, contrassegnò come un marchio di fabbrica l'ascesa e l'affermazione della prima generazione di imprenditori germinata nel mitico Nordest. Che ancora non aveva preso coscienza di essere mitico e, per di più, non sapeva di essere Nordest, poiché al massimo, nella geopolitica dominante, era abituato a sentirsi definire Triveneto.

Quell'epoca, lo sappiamo bene, è definitivamente tramontata. Ammesso e non concesso che lo «spirito animale» possa trasferirsi per ereditarietà alle generazioni successive (in realtà, accade molto ma molto raramente), nella competizione globale di oggi, da solo, non sarebbe più sufficiente. L'imprenditore moderno, oltre alla propensione innata che ovviamente non si insegna (ma si può allenare), deve dotarsi di nuove competenze per innovare la gestione (modelli di business, controllo, leadership) e conoscenze per relazionarsi nel mondo (una su tutte: le lingue straniere). In una parola, anche l'imprenditore ha bisogno di *formazione* e di fare manutenzione nel tempo delle conoscenze acquisite. L'affermazione non suoni scontata. In un contesto ad altissima dinamicità imprenditoriale come il Nordest, che si qualifica a buon diritto come la patria delle Pmi, per acquisire questa consapevolezza in modo maturo si è dovuta attendere la fine degli anni Novanta. Al Cuoia di Altavilla Vicentina, la business school nordestina per eccellen-

za che ha più di cinquant'anni di storia, un master (Mba) destinato in modo specifico alla formazione imprenditoriale esiste dal 2006. Scrive Giuseppe Perrone, dirigente d'azienda e docente di Automazione della produzione, nel recentissimo «La formazione manageriale e imprenditoriale nelle Pmi» (libro a cura del docente padovano Paolo Gubitta, editore **Franco Angeli**): «Il rapporto tra istruzione e imprenditorialità, molto complesso, non può essere rimosso: deve essere affrontato... Imprenditorialità e istruzione sono due straordinarie opportunità che devono essere sfruttate e interconnesse se si vuole sviluppare il capitale umano necessario per la costruzione della società del futuro». Questo per confutare la tesi comune secondo cui imprenditori si nasce, non si diventa.

Chi smette di imparare è perduto, verrebbe da dire. Già, ma chi forma gli imprenditori? Vladimir Nanut, docente triestino di Strategia d'impresa è, in questa categoria, uno dei precursori: nel 1988 ha fondato la Mib school of management di Trieste, di cui è tuttora direttore scientifico, ed è presidente di Asfor, l'associazione che riunisce le business school italiane. La sua riflessione contiene elementi assai critici nei confronti della vocazione imprenditoriale del nostro Paese: «Rifletto su questi temi da 40 anni - dice - e sono giunto alla conclusione che la questione è squisitamente culturale. Mi spiego: con il raggiunto benessere, la disponibilità al rischio, che è connaturata al mestiere di imprenditore, è drasticamente diminuita. Le famiglie stesse - aggiunge Nanut - sono avverse al rischio, tanto più se è elevata la scolarizzazione dei

loro rampolli. Vuole che le dica la verità? Sono gli stranieri quelli che hanno ancora voglia di mettersi in gioco. Aggiunga il fatto che, in questo Paese, c'è un ecosistema sfavorevole all'impresa: dalla burocrazia al sindacato, sono molteplici i fattori che allontanano dalla voglia di intraprendere». Le scuole, in questo contesto, secondo Nanut possono arrivare fino a un certo punto: «Io posso fornire gli strumenti tecnici ai miei studenti, ma spesso mi trovo davanti a giovani fragili, per i quali i verbi soffrire e sacrificarsi sono sconosciuti. Infatti, alla resa dei conti noi formiamo soprattutto chi già sta lavorando, mentre i giovani rimangono in panchina. Servirebbe - conclude Nanut - un radicale cambiamento di tipo culturale. Per esempio, è inconcepibile che in Italia ci sia ancora chi si laurea a 25 anni di età senza mai aver messo piede in un'azienda».

Giuseppe Caldiera, direttore generale del Cuoia, parte da un presupposto diverso. Essere imprenditori, è innegabile, significa assumere un rischio. «Ma proprio per questo - argomenta Caldiera - l'uomo di impresa deve avere gli strumenti affinché il rischio sia calcolato, nella consapevolezza della grande complessità dei fattori con cui si deve confrontare. E questa consapevolezza, parolachave nella cultura d'impresa moderna, viene anche e soprattutto dalla formazione: se vent'anni fa al Cuoia avessimo proposto un Mba specifico per imprenditori, probabilmente ci avrebbero riso dietro; oggi siamo alla decima edizione e facciamo ogni anno il pieno di iscritti».

Fare impresa nel mondo globale, insomma, richiede un

mix di competenze nuove e diverse da un tempo: «Si mescolano - sottolinea Caldiera - le conoscenze tra manager e imprenditori, ci si confronta nei forum di discussione, si aprono le menti e qualche volta capita anche che si faccia business insieme. Chi pensa ancora di farcela da solo ha segnato la sua fine. E poi - aggiunge il direttore del Cuoia - vi sono interi settori strategici per la nostra economia, come la manifattura, l'agroalimentare, il vitivinicolo, che hanno estremo bisogno di competenze gestionali ed economiche-finanziarie per sviluppare una solida cultura d'impresa».

A proposito di cultura d'impresa. Non ti aspetteresti che tra gli iscritti all'Mba imprenditori del Cuoia ci sia stato anche un giovane farmacista. E invece Roberto Merlo del gruppo Mel-tias di Padova (5 farmacie di proprietà, una parafarmacia, magazzini di distribuzione e laboratori di preparazione, più di 50 dipendenti) è felicissimo della sua scelta: «Quando mi sono iscritto al Cuoia pensavo che alcuni processi gestionali fossero lontanissimi dalla nostra realtà, invece ora li stiamo applicando. La forza dell'Mba è che mi ha aperto la mente - aggiunge Merlo - e mi ha fornito gli strumenti per affrontare il futuro, non soltanto per governare il presente. Oggi siamo un gruppo di farmacie che seguono una logica aziendale senza snaturare la loro funzione, operiamo con un piano industriale sostenibile, applichiamo delle competenze finanziarie e gestionali per dare il miglior servizio al cliente».

Valter Mattiussi, presidente e Ad della Mattiussi Ecologia di Udine (produzione di contenitori per i rifiuti e progettazione

dei sistemi di gestione della raccolta), si è cimentato con un ritorno a scuola a 50 anni. «L'ho fatto e l'ho trovato illuminante - assicura - perché il "naso" e la visione saranno anche doti innate e serviranno sempre, ma poi c'è bisogno di tecniche e competenze per sviluppare quella visione, che io ho trovato al master Cuoa. Tutte le cose che ho imparato, sono risultate immediatamente applicabili in azienda, producendo un miglioramento concreto. Vi faccio un altro esempio: prima, alle riunioni del collegio sindacale in azienda, facevo poco più che da spettatore; adesso - garantisce Mattiussi - mi interfaccio con gli specialisti, parlo lo stesso linguaggio del commercialista o dei miei manager. Ed è esattamente questo, credetemi, ciò di cui c'è bisogno a Nordest per seguire il mercato e aggiornarsi».

**Alessandro Zuin**

**Il libro**

«La formazione manageriale e imprenditoriale nelle Pmi» è il titolo del nuovo libro, curato dal docente padovano e direttore scientifico di Cuoa Business School Paolo Gubitta, uscito da pochi giorni per le edizioni

**Franco Angeli** (collana Asfor). Al tema verrà dedicato un convegno pubblico nella sede dell'Unione industriali di Pordenone, giovedì 17 settembre alle 15

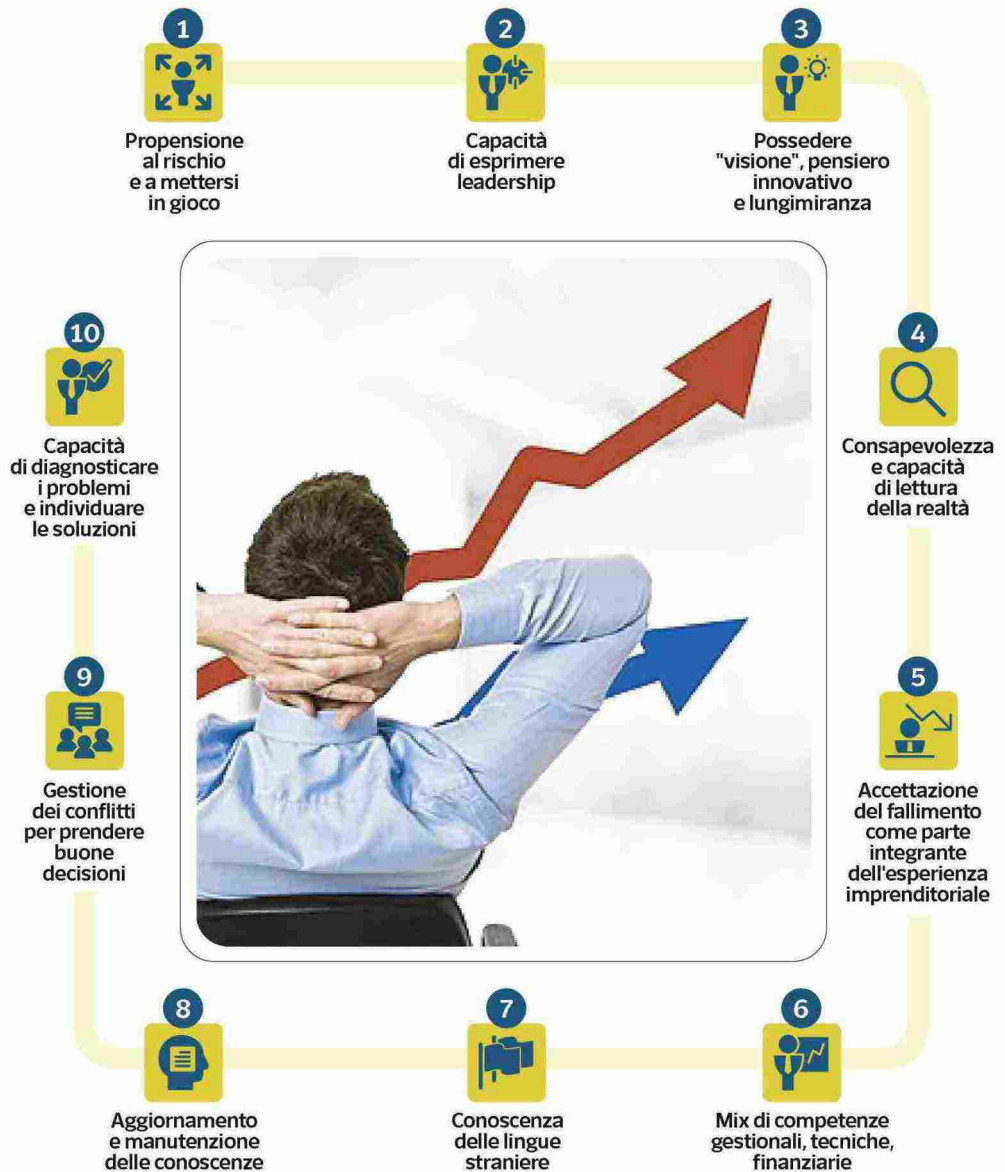
**10**

Il master Mba per imprenditori del Cuoa è arrivato al 10. anno

**2**

Le business school a Nordest: Cuoa (Vicenza) e Mib (Trieste)

Le dieci caratteristiche per fare impresa



centimetri

**La svolta culturale**

Caldiera (Cuoa): «L'imprenditore che pensa di farcela da solo ha segnato la sua fine»

**L'allievo**

Merlo (Meltias): «L'Mba mi ha aperto la mente e fornito gli strumenti per il futuro»