



Manager oggi: opportunità di sviluppo professionale e occupazionale nel modello di relazione piccola-media impresa e grande impresa

LIUC Business School è la scuola di management della LIUC – Università Cattaneo. Obiettivo primario della Scuola è quello di generare conoscenze innovative tramite progetti di ricerca applicata e di divulgarle tramite un'articolata proposta formativa al fine di creare opportunità di sviluppo per gli individui, le organizzazioni e la società nel suo complesso.

Grazie allo stretto contatto con il mondo aziendale e delle professioni è in grado di proporre percorsi formativi efficaci e mirati che comprendono corsi a catalogo, su misura, Master, MBA ed executive MBA. Sviluppa inoltre attività di ricerca applicata ad elevato impatto in grado di determinare azioni innovative, offrendo soluzioni concrete ed immediatamente spendibili.

Team di ricerca - il report è stato curato da:

Valentina Lazzarotti, *Professore ordinario di Innovation Management*

Scuola di Ingegneria Industriale LIUC - Università Cattaneo

Monica Giani, *Responsabile Custom Programs Development LIUC Business School*

Federico Visconti, *Rettore LIUC - Università Cattaneo*

Niccolò Comerio, *Assegnista di ricerca - Scuola di Economia e Management*

Federica Sottrici, *Assegnista di ricerca - Scuola di Economia e Management*

Nicola Argelli, *PhD student*

www.liucbs.it

4.Manager è una associazione senza finalità di lucro, nata da un accordo tra Confindustria e Federmanager allo scopo di realizzare attività e strumenti di comune interesse; in particolare, 4.Manager è chiamata a progettare e realizzare iniziative ad alto valore aggiunto per rispondere ai fabbisogni emergenti per la crescita complessiva dei Manager industriali e degli Imprenditori. 4.Manager promuove e supporta progetti territoriali ideati e strutturati da associazioni del sistema. www.4manager.org

Federmanager Varese è un' associazione territoriale di manager della provincia di Varese - apolitica e senza finalità di lucro. Essa si propone di rappresentare, difendere e tutelare gli interessi dei dirigenti industriali, dei quadri e delle alte professionalità. Promuove iniziative tendenti alla valorizzazione ed al perfezionamento della funzione dei dirigenti, dei quadri e di tutte le alte professionalità. L'associazione è aderente a "Federmanager". www.varese.federmanger.it

L'Unione degli Industriali della Provincia di Varese è un'associazione di imprenditori indipendente, apolitica e senza fini di lucro, appartenente al Sistema "Confindustria".

www.univa.va.it

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
2. GLI OBIETTIVI DELL'INDAGINE	4
3. GLI ASPETTI METODOLOGICI	6
3.1 Il questionario.....	6
3.2 Le interviste	8
4. LE PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE DALLA SURVEY	9
4.1 La descrizione del campione	9
4.2 I profili manageriali	12
5. LE PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE DALLE INTERVISTE	17
6. LE ESIGENZE FORMATIVE	21
7. CONCLUSIONI, LIMITI E PROSSIMI SVILUPPI.....	23

1. INTRODUZIONE

Federmanager vuole essere – a livello federale e di sedi territoriali – sempre più vicina ai propri associati per recepire le esigenze, o meglio ancora riuscire a comprenderne in anticipo l'evolvere delle esigenze dei dirigenti industriali ed essere in grado di supportarli al meglio delle proprie capacità.

È per questo che la Federazione, oltre all'impegno per migliorare i servizi in ambito di assistenza sanitaria, previdenziale e sindacale, ha dedicato sempre più impegno al tema delle politiche attive, declinandolo in tutte le sue articolazioni e finalizzando ad esse le attività del più recente ente bilaterale costituito con Confindustria: 4.MANAGER.

Avvalendoci dell'opportunità di sostegno alle iniziative locali offerta da 4.MANAGER, abbiamo proposto il progetto "MANAGER OGGI – OPPORTUNITA' DI SVILUPPO PROFESSIONALE E OCCUPAZIONALE NEL MODELLO DI RELAZIONE PMI ↔ GI", trovando in LIUC e Univa i partners naturali per poter sviluppare l'iniziativa, nata raccogliendo considerazioni ed esigenze formulate da nostri soci che hanno evidenziato come sia avvertita dai dirigenti la differente natura delle attività manageriali sviluppate in aziende di diverse dimensioni, e come queste differenze possano rendere meno facile sia le relazioni "B2B" nell'ambito delle filiere produttive, sia le opportunità di sviluppo professionale dei dirigenti nei diversi contesti aziendali.

Il progetto è stato impostato su basi solide grazie alle competenze ed alle motivazioni dei partner e riteniamo di poter esprimere una legittima soddisfazione per i risultati. Consideriamo il valore intrinseco della ricerca assolutamente di rilievo e che gli obiettivi del progetto siano stati conseguiti in pieno, sia per quanto riguarda l'individuazione di opportunità e proposte formative che si collocano sia in ambito di percorso accademico in LIUC che di formazione continua per i dirigenti in servizio, come pure per aver offerto la possibilità di collaborare con aziende del territorio a dirigenti momentaneamente inoccupati, su iniziative di miglioramento di processi aziendali e/o nuove iniziative industriali.

Ci auguriamo quindi di poter "toccare con mano" le ricadute del progetto sul territorio e di riuscire a sviluppare ulteriori iniziative con LIUC e Univa, nel contesto collaborativo con 4.MANAGER che si è rivelato estremamente fertile e prezioso: ad maiora!

2. GLI OBIETTIVI DELL'INDAGINE

Quali competenze deve possedere il manager di una piccola-media impresa (PMI) per interagire efficacemente con quello di una grande impresa (GI)? E quali, per poter cogliere opportunità occupazionali in essa (e viceversa)? Come possono essere progettati i percorsi formativi necessari al fine di colmare i *gap* eventualmente identificati fra le competenze dei due tipi di manager?

Sono queste le tre domande principali che hanno dato il via al presente progetto, che vede coinvolti, da un lato, il Centro di Ricerca sullo Strategic Management e il Family Business della LIUC Business School, dall'altro Federmanager Varese e 4.Manager, quest'ultimo in qualità di sponsor.

I manager delle PMI e delle grandi aziende si trovano spesso a operare in ambienti estremamente eterogenei dal punto di vista delle strutture organizzative, dell'articolazione dei processi (quest'ultima molto limitata nelle imprese di minori dimensioni), del modello relazionale con gli azionisti e/o con la proprietà, della cultura d'impresa e di altri fattori che sono in grado di limitare l'efficacia delle relazioni tra i due ambienti e l'effettiva possibilità per i manager stessi di spostarsi tra aziende di dimensioni diverse. È proprio Federmanager Varese ad aver riscontrato sempre più frequentemente tra i propri iscritti tali criticità; inoltre, l'esigenza di un intervento finalizzato di formazione è resa ancor più accentuata dagli sviluppi determinati dai temi peculiari di *Industry 4.0*, oltre che dalle conseguenze della pandemia da Covid-19.

Scopo fondamentale del progetto è quello di identificare eventuali lacune e disallineamenti delle competenze tra manager di piccole, medie e grandi imprese, per poi progettare i percorsi formativi più adeguati a consolidare le *skill* già presenti e/o a svilupparne di nuove, riuscendo così ad affrontare al meglio l'attuale contesto competitivo, sempre più mutevole e complesso.

Numerose ricerche precedenti si sono poste l'obiettivo di individuare le competenze che rendono un manager adeguato alla complessità del contesto attuale, quali ad esempio lo studio "Bravi Manager Bravi" (Federmanager & Studio Ambrosetti, 2018), nonché il Secondo Rapporto Osservatorio 4. Manager (2019) che indicano come le *soft skill* (o cosiddette competenze trasversali) assumano un'importanza via via crescente rispetto alle competenze tecniche specialistiche (*hard skill*). Ciò, a seguito di un profondo processo di trasformazione anche in ambito manageriale, i cui *driver* principali sono l'innovazione tecnologica e dei modelli di business; la diversificazione e il rapido mutamento dei gusti e dei comportamenti dei consumatori; l'internazionalizzazione delle imprese; la velocità del cambiamento; l'incertezza e la complessità ambientale. Un *mix* di competenze *hard* e *soft* sembra necessario non solo per i manager che lavorano per una grande impresa, ma anche per quelli che operano o intendono operare nelle PMI, spesso a stretto contatto con l'imprenditore. In questi contesti, l'approccio manageriale "anglosassone" della specializzazione spinta non sembra (più) appropriato, mentre emerge come efficace un rapporto con l'imprenditore basato su aspetti

soft, quali la fiducia, l'ascolto, il rispetto del patrimonio genetico dell'impresa, la capacità di proporre obiettivi misurabili e coerenti con le risorse e l'orizzonte temporale tipico di quell'organizzazione.

Il presente studio non intende riaffermare l'importanza delle competenze *soft*, rispetto alle sole abilità tecniche, o comunque la necessità di un *mix* equilibrato, ma piuttosto si propone di effettuare un passo ulteriore: investigare se e come le competenze *hard* e *soft* si configurino in modo diverso nei manager che lavorano per una grande impresa rispetto a quelli che operano nelle PMI. In altri termini, ci si propone di identificare eventuali profili manageriali tipici, per i quali progettare di conseguenza dei percorsi formativi su misura, laddove emergano carenze o aree di miglioramento. La formazione dedicata dovrebbe anche consentire quel riallineamento di competenze fra manager, necessario per rendere possibili percorsi di carriera degli stessi, dalle PMI alle grandi imprese e viceversa, nonché a essere assunti come manager in imprese familiari nelle quali l'imprenditore riveste un ruolo rilevante. A tal fine, come sarà descritto nel dettaglio nei prossimi paragrafi, sono utilizzati due strumenti empirici: i) un questionario strutturato rivolto a un insieme di manager, di PMI o di grande impresa, per investigare se vi sono differenze fra le competenze (*hard* e *soft*) da essi possedute, a loro volta suddivise in diverse tipologie; ii) sei interviste dirette rivolte a manager che hanno lavorato in grandi imprese, PMI e/o in entrambe, per comprendere più a fondo come tali competenze si configurano nell'esperienza concreta dei soggetti analizzati. Completano il quadro cinque interviste a imprenditori-manager in modo da arricchire l'insieme dei punti di vista sulle competenze manageriali.

Il *framework* teorico di riferimento che costituisce il punto di partenza è quello delle cosiddette "*Dynamic Managerial Capabilities*": esso è particolarmente adatto in tale contesto poiché enfatizza la necessità che i manager sviluppino delle "*managerial competences/capabilities*" fondamentali per gestire ciascun processo, a prescindere dalla complessità aziendale o dal ruolo ricoperto in azienda (siano manager di linea o *top manager*).

Si tratta di una recente evoluzione della precedente "*resource-based perspective*", che è particolarmente adatta per studiare ambienti fortemente dinamici come quelli odierni.

Più nel dettaglio, le "*managerial competences/capabilities*" sono di tre tipologie:

1. **Tecniche e di formazione scolastica ed esperienziale** ("*Managerial Human Capital*"). Vanno intese come conoscenze, *skill* e abilità tecniche. Sono quindi acquisibili con la formazione scolastica, per mezzo di corsi di perfezionamento, o direttamente sul posto di lavoro.
2. **Cognitive** ("*Managerial Cognition*"). Consistono in modelli e processi mentali, principi ed emozioni che caratterizzano ciascun individuo. Data la grande quantità e varietà di informazioni con le quali i manager si confrontano quotidianamente, è importante utilizzare delle adeguate "strutture di conoscenza" per essere in grado di anticipare i cambiamenti del mercato, comprendere le potenziali

conseguenza di ciascuna scelta e, infine, agire. Ulteriori studi indicano come i manager abbiano difficoltà a trasferire tali strutture di conoscenze da un contesto all'altro.

3. **Relazionali** (*"Managerial Social Capital"*). Più in generale, il capitale sociale è definibile come conoscenza interna, ma che diviene disponibile solamente quando vi è interazione tra individui per mezzo delle reti di relazioni sviluppate. Numerosi ricercatori hanno evidenziato i due aspetti principali del capitale sociale: la dimensione strutturale e quella relazionale. La prima si riferisce alla struttura dei *network*, mentre la seconda si concentra sulla qualità di questi rapporti.

Insieme, queste risorse forniscono le basi per il successo di una serie di aspetti connessi ai processi decisionali dei manager.

Le tre *"Dynamic Managerial Capabilities"* costituiscono le tre aree di indagine di un questionario che ha costituito la prima fase del progetto di ricerca al fine di identificare le competenze tecniche, le abilità cognitive e relazionali dei manager rispondenti.

3. GLI ASPETTI METODOLOGICI

La metodologia adottata per le finalità di questo progetto di ricerca è quali-quantitativa, cioè essa coniuga i risultati derivanti dall'analisi di tipo quantitativo con l'approfondimento qualitativo consentito dalle interviste dirette.

Più nel dettaglio, gli strumenti utilizzati per condurre l'indagine sul campo sono stati:

- un questionario strutturato, volto a costruire un quadro di sintesi delle variabili rilevanti per l'indagine;
- undici interviste individuali, basate su un protocollo di indagine semi-strutturato.

La letteratura accademica di riferimento ha costituito la base di partenza per la costruzione del questionario, che è stato sviluppato tra i mesi di ottobre e dicembre 2019 dal *team* di ricerca di LIUC Business School, supportato da Federmanager Varese e grazie al prezioso contributo di alcuni manager associati, riuniti in un apposito *focus group*.

Successivamente alla rielaborazione dei dati raccolti con i questionari è stato poi sviluppato il protocollo utilizzato nelle interviste, per approfondire nel dettaglio alcune situazioni reali, utili anche per validare i risultati della prima fase.

3.1 Il questionario

I questionari sono stati somministrati prevalentemente a manager del territorio della provincia di Varese, tra i mesi di febbraio e giugno 2020, ottenendo in totale 83 documenti completamente compilati; sono stati invece eliminati tutti quelli che non avessero raggiunto un adeguato livello di completezza in modo da garantire una maggiore affidabilità dei risultati.

Il questionario o *survey* è articolato in 5 sezioni principali. In dettaglio, le sezioni 1 e 2 si concentrano sull'anagrafica, rispettivamente, delle aziende di riferimento e dei manager rispondenti, con l'obiettivo di profilare con precisione la dimensione e la struttura di *governance* delle imprese, nonché di raccogliere le informazioni-chiave relative ai manager, quali età, sesso, formazione scolastica/universitaria ed esperienze lavorative pregresse.

La sezione 3 riguarda invece le principali competenze tecniche, che possono essere apprese mediante formazione scolastica e sul campo ("*hard skill*"), possedute dai rispondenti. Tale sezione è a sua volta articolata in otto aree (dall'area 0 all'area 7), di seguito elencate:

- **Area 0: Gestione delle informazioni e attitudine alla comunicazione e trasformazione digitale.** Riguarda competenze connesse prevalentemente alla capacità di raccogliere, rielaborare e utilizzare i flussi informativi esterni e interni all'azienda, promuovendo anche l'utilizzo di *device* mobili e una più ampia digitalizzazione dei processi aziendali.
- **Area 1: Gestione della produzione e servizi.** Raccoglie una serie di domande connesse all'impiego di nuove tecnologie in ambito produttivo, prevalentemente riconducibili ai celebri "nove pilastri" di *Industry 4.0*, tra cui si possono annoverare *Big Data analytics* per la fabbrica, strumenti di *Virtual Reality*, strumenti di *Additive Manufacturing* e *Internet of Things*. A ciò si aggiungono le tecniche di ottimizzazione connesse alla *supply chain* e alcuni degli strumenti più comuni di *problem solving*, quali, ad esempio, "Ishikawa 4M" e "metodo delle 5 Whys".
- **Area 2: Marketing & Vendite.** Contiene una serie di domande relative all'area marketing e, in senso più ampio, alla gestione dei clienti (tecniche di *customer service* e di servizio post-vendita). Si fa riferimento anche alle tecniche di *mobile marketing* e di *web marketing*, divenute molto rilevanti a seguito della digitalizzazione di questa funzione aziendale.
- **Area 3: Gestione dell'Innovazione.** Data l'importanza delle innovazioni di processo e di prodotto nella vita aziendale, al fine di rimanere competitivi, una parte del questionario si focalizza su queste tematiche, indagando in merito alla conoscenza e all'uso di strumenti di generazione delle idee (*brainstorming*, *focus group*) e di *technology intelligence*, così come di metodi quantitativi e qualitativi per la valutazione e la selezione dei progetti di innovazione. Più in generale, si tratta quindi di un'area di competenze che comprende le tecniche di "Gestione dell'innovazione".
- **Area 4: Amministrazione, Finanza, Controllo e Project Management.** Riguarda un insieme svariato di tecniche, che spaziano dalle quelle utili per la redazione e per l'analisi di bilancio, a tecniche di controllo di gestione, sistemi per le decisioni aziendali (*Budgeting*, *Balance Scorecard*) e strumenti formalizzati di *Project Management*.
- **Area 5: Human Resource Management.** Le domande di quest'area si focalizzano sulle varie fasi connesse al processo di gestione delle risorse umane, partendo dalla selezione dei candidati per poi

proseguire con la formazione, la valutazione e l'incentivazione dei dipendenti. A completamento, vengono investigate anche la frequenza di interazioni con le rappresentanze sindacali e l'eventuale esperienza nella risoluzione di situazioni conflittuali tra dipendenti e azienda.

- **Area 6: Internazionalizzazione.** In un mondo sempre più globalizzato, diviene imprescindibile possedere una serie di *skill* in grado di favorire l'internazionalizzazione dell'azienda. Da qui l'esigenza di dedicare una parte del questionario a queste tematiche, investigando in merito alle competenze linguistiche possedute dai manager, o alla loro capacità di coordinare, gestire e monitorare bandi e progetti internazionali.
- **Area 7: Qualità, sicurezza e ambiente.** L'attenzione alla sostenibilità aziendale è uno dei macro-trend che caratterizza sempre più lo scenario mondiale degli ultimi anni; a ciò si aggiunge anche l'importanza della qualità dei propri prodotti e/o processi, in grado di garantire un vantaggio competitivo sostenibile. Quest'ultima area contiene quindi una serie di domande che indagano in merito alla dimestichezza dei manager rispetto alle certificazioni aziendali (ISO 9001 e ISO 14001 solo per menzionare due esempi) e alle procedure di audit di sistema e di processo.

Le sezioni 4 e 5 della *survey* si concentrano invece su quelle che sono definitive abitualmente "*soft skill*", cioè le **abilità cognitive** e **relazionali**. Tra le prime si possono menzionare: consapevolezza, ottimismo, autocontrollo, orientamento ai risultati, schemi mentali, coscienziosità, adattabilità, eccellenza operativa. Si tratta di una serie di competenze che fanno riferimento alla capacità di un manager di adattarsi in modo eccellente ai cambiamenti che sempre più caratterizzano i business di ogni settore, definendo processi sempre più efficienti e ottimizzando l'organizzazione aziendale al fine di perseguire una maggiore flessibilità. Da ultime, le domande sulle abilità relazionali si riferiscono allo sviluppo di *network* di contatti, e alle loro caratteristiche, alla creazione e alla gestione di *team* - anche eterogenei dal punto di vista culturale - allo sviluppo degli individui, all'empatia, alla gestione dei conflitti e alla leadership.

3.2 Le interviste

Il protocollo è stato sviluppato con il duplice obiettivo di valutare nel dettaglio, tramite confronto approfondito e diretto, i tre tipi di competenze possedute dai manager intervistati (parte 1 del protocollo: "identikit del manager intervistato"), e per supportare la validità di progettazione della *survey* e dei suoi risultati (sezione 2: "identikit del manager ideale"). In altre parole, le interviste consentono sia di dare concretezza alle competenze prese in esame, analizzando esperienze professionali reali, sia di avere la ragionevole certezza di non aver trascurato competenze rilevanti da investigare, in sede di progettazione della *survey*. In particolare, e a completamento delle evidenze derivabili da quest'ultima, esse consentono, grazie all'esame delle esperienze individuali, di cogliere anche l'eventuale dinamica riguardante i percorsi di

carriera dei manager intervistati in imprese di diverse dimensioni, con l'esplicitazione delle competenze in caso necessarie.

Nelle interviste sono stati coinvolti undici manager (fra i quali cinque imprenditori-manager) tra i mesi di novembre e dicembre 2020; a causa delle restrizioni connesse alla pandemia da Coronavirus le interviste sono state tutte svolte mediante piattaforme digitali da team composti da tre intervistatori (due appartenenti alla LIUC Business School e uno a Federmanager).

4. LE PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE DALLA SURVEY

4.1 La descrizione del campione

Ottantatré sono stati i questionari compilati in ogni parte e utilizzati per la rielaborazione delle successive analisi, una volta esclusi dal processo quelli privi di un adeguato livello di completezza.

Dalla sezione 1 è possibile desumere una serie di interessanti informazioni relative alle imprese presso cui lavorano i manager coinvolti nel progetto di ricerca.

Considerando la localizzazione geografica, il 51% dei rispondenti (per un totale di 42) lavora per imprese che si trovano nella provincia di Varese (Figura 1), mentre il rimanente 49% è al di fuori. Quasi metà dei rispondenti (19) delle province "extra Varese" lavora nei territori limitrofi a Milano, rappresentando il 23% del campione totale; seguono poi altre province, prevalentemente del Nord Italia, tra cui, ad esempio, Bergamo, Monza e Brianza, Novara e Piacenza, tutte con una quota di circa il 2%.

La maggioranza dei manager (48 su 83, pari al 58%) lavora in aziende appartenenti a gruppi nazionali e/o internazionali, mentre il 40% in "entità aziendali singole"; il rimanente 2% non ha fornito una risposta a questa domanda (Figura 2). Più nel dettaglio, si può notare come in 21 dei 48 casi, le imprese appartenenti a gruppi siano la capogruppo (44%), mentre in 24 casi (50%) si tratta di filiali; in 3 casi non è stato fornito alcun dettaglio al riguardo.

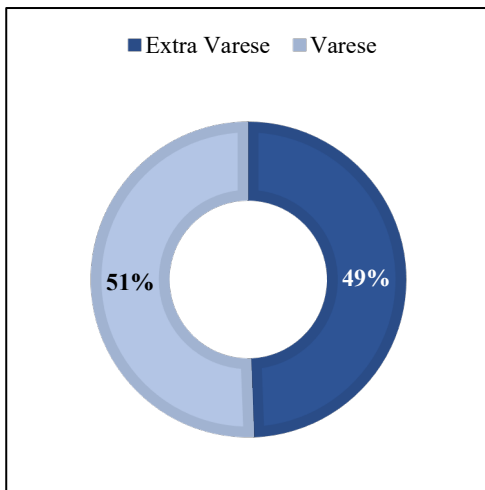


Figura 1: Localizzazione geografica delle imprese coinvolte.

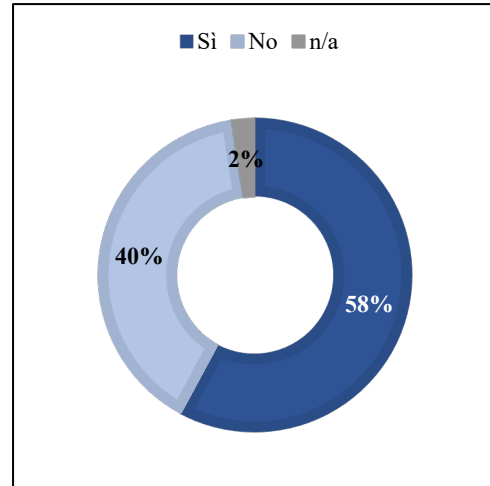


Figura 2: Eventuale appartenenza a un gruppo delle aziende coinvolte.

Con riferimento alle dimensioni aziendali, come unità di misura è stato selezionato il numero di dipendenti, creando tre fasce dimensionali: meno di 50 dipendenti (a rappresentare le piccole imprese), tra 50 e 100 dipendenti (a rappresentare le medie imprese) e più di 100 dipendenti (a rappresentare le grandi imprese). Considerando solamente le imprese "entità singole", si può notare come vi sia un'equa distribuzione dei rispondenti rispetto alle tre fasce dimensionali, sopra menzionate. Più nel dettaglio, 12 sono grandi, con più di 100 dipendenti, 9 rientrano nella fascia delle medie, mentre 10 imprese sono piccole. Nel caso dei gruppi, prevalgono invece le imprese di medie e grandi dimensioni: su un totale di 48, il 71%, pari a 34, ha infatti più di 100 dipendenti, il 21% rientra nella fascia tra 50 e 100 dipendenti, mentre il rimanente 3% ha meno di 50 dipendenti. Solamente 1 rispondente non ha fornito informazioni relative alla dimensione aziendale.

Considerando il campione nella sua interezza, cioè senza considerare l'appartenenza o meno a un gruppo, vi è però uno sbilanciamento maggiore verso le imprese di grandi dimensioni (46) rispetto a quelle medie (19) e piccole (13). Nelle analisi statistiche si è quindi ritenuto opportuno accorpare le piccole e le medie imprese, costituendo la categoria "PMI" (Piccole-Medie Imprese): in questo modo la ripartizione del campione è più equilibrata, con 46 imprese di grandi dimensioni e 32 PMI.

Un'ulteriore informazione riguarda l'appartenenza settoriale. Nove manager lavorano in aziende riconducibili al codice ATECO 30.30 (Fabbricazione di aeromobili, di veicoli spaziali e dei relativi dispositivi), a riprova dell'importanza del cluster aerospaziale per l'economia della provincia e della regione. Seguono poi sei aziende con il codice 28.96 (Fabbricazione di macchine per l'industria delle materie plastiche e della gomma), cinque con il 28.14 (Fabbricazione di altri rubinetti e valvole) e con tre aziende ciascuno il 22.21 (Fabbricazione di lastre, fogli, tubi e profilati in materie plastiche) e il 28.29 (Fabbricazione di altre macchine di impiego generale nca).

La sezione 2 del questionario riguarda l'anagrafica dei manager, con l'obiettivo di raccogliere informazioni sugli stessi ai fini di comprenderne il profilo.

I quasi quattro quinti del campione sono uomini (65, pari al 78%), mentre l'11% donne; un altro 11% preferisce non dichiarare. Con riferimento all'età, vi è sempre un 11% del campione che non ha ritenuto opportuno rispondere a tale domanda; il 40% cade nella fascia tra 45 e 55 anni, il 38% ha più di 55 anni, mentre l'11% ha tra i 35 e i 45 anni.

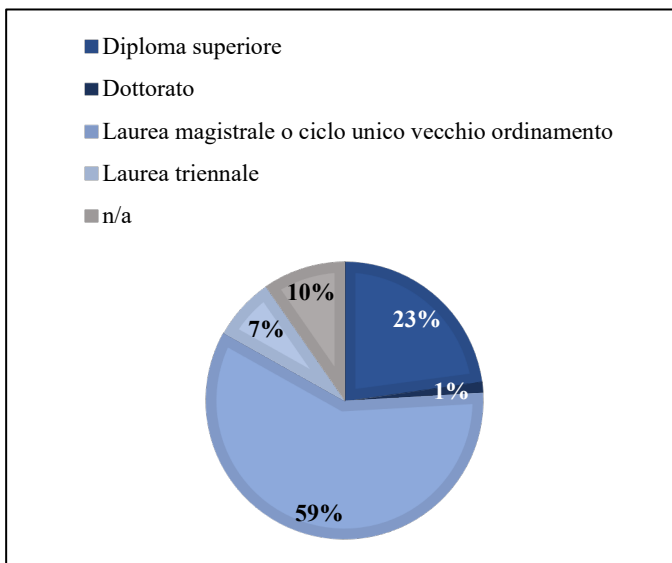


Figura 3: Titolo di studio dei rispondenti.

Una delle domande di questa sezione si riferisce in modo specifico al titolo studio posseduto (Figura 3). Il 59% dei manager è in possesso di una laurea magistrale o a ciclo unico in base ai vecchi ordinamenti, il 7% della sola laurea triennale e il 23% di un diploma di scuola superiore. Solamente 1 rispondente ha conseguito un dottorato di ricerca.

Un ulteriore aspetto ritenuto importante è quello degli anni di esperienza pregressa, declinati sia a livello del settore sia della medesima funzione aziendale. Nel primo caso, 42 manager (51%) dichiarano di possedere oltre 20 anni di esperienza, 17 (20%) tra 11 e 20 anni, 7 (8%) da 5 a 10 anni e 11 (13%) da 1 a 4 anni. Sei

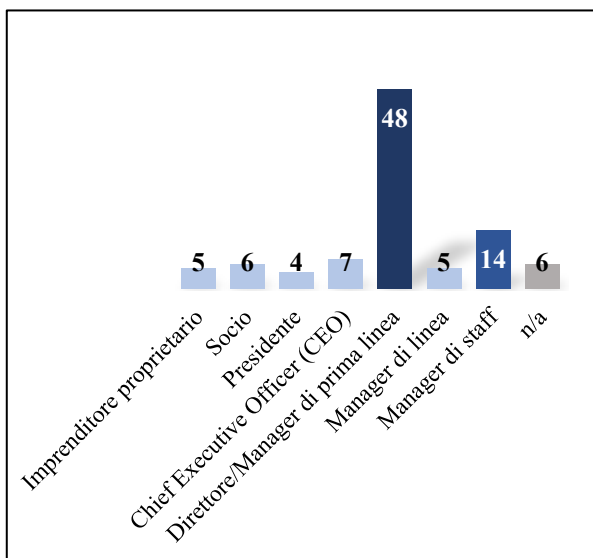


Figura 4: Posizione ricoperta in azienda dai rispondenti.

rispondenti infine preferiscono non fornire questa informazione.

Nel secondo caso, 18 manager (22%) dichiarano di possedere oltre 20 anni di esperienza nell'attuale funzione aziendale, 23 (28%) tra 11 e 20 anni, 11 (13%) da 5 a 10 anni e 24 (29%) da 1 a 4 anni. Sette manager infine non hanno risposto a questa domanda.

Da ultimo, la Figura 4 mostra la scomposizione del campione con riferimento alla posizione in azienda: 48 rispondenti su 83 sono direttori e/o manager di prima linea, 14 sono manager di staff e 7 sono CEO. Da notare come in questa domanda la risposta multipla fosse

consentita, ragion per cui il totale è superiore a 83.

4.2 I profili manageriali

Sono emersi quattro cluster di manager, due di PMI e due di GI, descritti sinteticamente come:

1. il **Poliedrico**, ovvero il manager di PMI rappresentativo di un gruppo di soggetti dotati di competenze tecniche particolarmente solide in certe aree, complessivamente più generaliste (Amministrazione, Finanza, Controllo e *Project Management*”, “*Human Resource Management*”, “Qualità, sicurezza e ambiente”), ma caratterizzati al tempo stesso da buone capacità cognitive e abilità relazionali;
2. lo **Specialista**, ovvero il manager di PMI rappresentativo di un gruppo di soggetti anch’essi tecnicamente preparati, ma in aree diverse rispetto al precedente e più squisitamente tecniche (nello specifico, Marketing & Vendite; Attitudine alla trasformazione e comunicazione digitale; Gestione della produzione e dell’innovazione); essi presentano però dei profili cognitivi e relazionali più deboli;
3. il **Fuoriclasse**, ovvero il manager di grande impresa rappresentativo di un gruppo di soggetti con un livello medio di competenze più elevato in tutte le aree considerate;
4. il **Mediano**, ovvero il manager di grande impresa rappresentativo di un gruppo di soggetti con un livello medio di competenze più basso (rispetto ai fuoriclasse) in tutte le aree considerate.

La Tabella 1 riepiloga tutti i valori analizzati, riportando anche la media del totale dei soggetti considerati nella definizione dei cluster (N=66). Dal confronto dei quattro emergono alcune considerazioni interessanti. Mentre i Fuoriclasse mostrano valori medi delle proprie competenze più elevati in tutte le aree rispetto all’altro gruppo di manager di grande impresa (i Mediani) e rispetto al cluster degli Specialisti che lavorano nelle PMI, così non è nei confronti del cluster dei Poliedrici, identificato sempre fra i manager di piccole e medie imprese. In tal caso, le abilità cognitive dei Poliedrici superano in media, seppur lievemente, quelle dei Fuoriclasse (3,60 *versus* 3,52), a dimostrazione della capacità di pronta reazione, adattabilità, flessibilità, ottimismo e autocontrollo che caratterizzano i manager delle PMI. Si noti inoltre come anche gli Specialisti, che compongono il secondo cluster di manager di PMI, superino per competenze cognitive i Mediani di GI (3,31 *versus* 3,20), a ulteriore conferma del buon livello di competenze cognitive dei manager di piccola e media impresa.

Se si escludono i Fuoriclasse, il livello di competenze tecniche degli altri tre cluster appare mediamente allineato, con l’emergere tuttavia delle peculiarità sopra evidenziate per i manager di PMI, ovvero i Poliedrici più solidi nelle competenze di Amministrazione, Finanza, Controllo e *Project Management*, *Human Resource Management* e Qualità, Sicurezza e Ambiente; gli Specialisti più competenti nel Digitale, nella Gestione della produzione e dei servizi e dell’innovazione; con i Mediani, manager di grande impresa, ancora posti a livello

intermedio, simili per talune aree ai Poliedrici (ad esempio nell'area *Human Resource Management*) e per altre agli Specialisti (Gestione della produzione e dei servizi).

Infine, per quanto riguarda le abilità relazionali, i Poliedrici seguono molto da vicino i Fuoriclasse (3,02 *versus* 3,16), risultando inferiori solamente in termini di *Network* e di Caratteristiche dei contatti (1,64 *versus* 2,41 e 2,94 *versus* 3,38) - il che è forse semplicemente dovuto alle dimensioni d'impresa- mentre gli Specialisti e i Mediani emergono ancora come del tutto simili. Tale intuizione viene confermata, ad esempio, tenendo in considerazione il numero di contatti nei *network*, mediamente superiore nel caso dei manager Poliedrici e, soprattutto, dei Fuoriclasse.

Interessante ribadire quindi come vi sia una maggior similitudine nel complesso tra i Fuoriclasse delle GI e i Poliedrici delle PMI, a conferma del buon livello di competenze di questi ultimi.

Ma chi sono i manager che compongono i diversi cluster? È possibile cogliere le motivazioni alla base del diverso livello di competenze che li caratterizza? Per cercare una risposta, seppur molto preliminare, sono stati analizzati alcuni elementi anagrafici, quali sesso ed età, nonché il titolo di studio posseduto e gli anni di esperienza sul campo.

Mentre non emergono differenze rilevanti fra i cluster in termini di sesso dei rispondenti, la distribuzione dell'età rivela come i Poliedrici di PMI e i Fuoriclasse di GI sembrino concentrarsi maggiormente nella fascia compresa tra i 45 e 55 anni (oltre la metà dei manager), mentre i gli Specialisti e i Mediani in quella superiore ai 55 anni (ancora, oltre la metà dei manager).

Considerando il titolo di studio, l'unico dato che si discosta tra i vari cluster è quello relativo ai manager Specialisti, tra i quali oltre il 30% è in possesso di un diploma di scuola superiore, ma poco meno della metà di una laurea magistrale o ciclo unico vecchio ordinamento: tale percentuale è inferiore a quella dei manager di tutti gli altri cluster (oltre il 60% dei Mediani, quasi tutti i Poliedrici - che si ricorda sono solo 9 - e oltre il 70% dei Fuoriclasse).

Infine, interessante è l'evidenza se si considerano gli anni di esperienza dei manager nella stessa azienda. Infatti, per i Poliedrici delle PMI si rileva un numero medio di anni di esperienza nella medesima azienda più basso (circa 8) rispetto ai manager Specialisti (circa 18); con riferimento alle imprese di più grandi dimensioni, i Fuoriclasse, con circa 15 anni in media di esperienza nella stessa azienda, superano di poco i Mediani (13). Età, titolo di studio e anni di esperienza in una stessa impresa sembrano quindi caratterizzare meglio i manager dei quattro cluster: i Poliedrici di PMI e i Fuoriclasse di GI sembrano più "giovani", per la maggior parte laureati (magistrali e/o vecchio ordinamento) e con esperienza in imprese diverse, il che potrebbe costituire il fondamento del loro maggiore livello di abilità relazionali; il più alto numero medio di anni di esperienza nella stessa azienda potrebbe invece spiegare le elevate competenze tecniche, in talune aree, degli Specialisti.

Area di riferimento	Poliedrici (N=9)	Specialisti (N=15)	Fuoriclasse (N=19)	Mediani (N=23)	Media (N=66)
Competenze tecniche					
Area 0: Gestione delle informazioni e attitudine alla comunicazione e trasformazione digitale	2,99	3,26	3,37	3,02	3,16
Area 1: Gestione della produzione e servizi	1,61	1,82	2,44	1,88	1,94
Area 2: Marketing & Vendite	1,59	2,16	2,43	1,67	1,96
Area 3: Innovazione	1,52	1,72	2,82	1,81	1,97
Area 4: Amministrazione, Finanza, Controllo e <i>Project Management</i>	2,45	2,33	3,03	2,08	2,47
Area 5: <i>Human Resource Management</i>	2,43	1,79	2,83	2,45	2,38
Area 7: Qualità, sicurezza e ambiente	2,69	1,51	2,40	2,32	2,23
MEDIA	2,18	2,08	2,76	2,17	2,30
Abilità cognitive					
Consapevolezza	3,64	3,23	3,54	3,44	3,46
Ottimismo	3,59	3,31	3,50	3,05	3,36
Autocontrollo	3,67	2,98	3,71	2,96	3,33
Orientamento ai risultati	3,73	3,51	3,67	3,17	3,52
Schemi mentali	3,46	3,11	3,39	3,11	3,27
Coscienziosità	3,57	3,53	3,70	3,41	3,55
Adattabilità	3,56	3,41	3,17	3,41	3,39
Eccellenza operativa	3,56	3,38	3,47	3,05	3,37
MEDIA	3,60	3,31	3,52	3,20	3,41
Abilità relazionali					
<i>Network</i>	1,64	2,04	2,41	1,91	2,00
Caratteristiche dei contatti	2,94	2,89	3,38	2,98	3,05
Creazione e gestione di <i>team</i>	3,01	2,82	3,12	2,84	2,95
Sviluppo degli individui	3,22	2,98	3,18	2,92	3,08
Empatia	3,52	2,93	3,16	3,05	3,17
Gestione dei conflitti	3,46	2,89	3,45	2,97	3,19
<i>Leadership</i>	3,35	3,03	3,41	2,87	3,17
MEDIA	3,02	2,80	3,16	2,79	2,94

Tabella 1: Un confronto complessivo

In conclusione, la Figura 5 intende ulteriormente rappresentare le similitudini e le differenze sopra evidenziate: come detto, nonostante il *gap* sulle competenze *hard*, i Poliedrici sono i manager di PMI più vicini ai Fuoriclasse di GI, mentre gli Specialisti e i Mediani si pongono a livello intermedio, simili fra loro e più distanti dai Fuoriclasse su tutte e tre le aree, così come simili ai Poliedrici solo per competenze tecniche, ma distanti da essi per abilità cognitive e relazionali.

Due tipologie di frecce mettono in luce rispettivamente la corrispondenza nelle competenze (“*match*”) e non (“*mismatch*”). Sembra quindi emergere un ristretto gruppo di manager di PMI - i Poliedrici - molto simile ad alcuni manager di grande impresa, quelli dotati del maggior livello di competenze in tutte e tre le aree.

Più in generale, per cluster di manager simili (rispettivamente Specialisti di PMI e Mediani di GI; Poliedrici di PMI e Fuoriclasse di GI) è possibile supporre che non si pongano difficoltà di interazione, se continuano a operare nelle rispettive imprese di dimensioni diverse, così come è ragionevole ipotizzare che soprattutto i Poliedrici possano trovare impiego in imprese di più grandi dimensioni. La formazione che li riguarda è prettamente tecnica, su alcune aree specifiche. *Mismatch* non dovrebbero manifestarsi nemmeno fra gli Specialisti e i Mediani, quindi anche i primi potrebbero a priori lavorare in GI, quelle caratterizzate in particolare da manager con un livello medio di competenze in tutte e tre le aree considerate. *Mismatch* si manifestano invece fra gli Specialisti e i Fuoriclasse, suggerendo che le sole competenze tecniche, pur solide, possono non essere sufficienti per operare nelle grandi imprese: il passaggio degli Specialisti nella grande impresa potrebbe quindi rivelarsi difficoltoso.

I risultati della *survey* inducono a riflettere sul fatto che non tutti i manager di grande impresa sono uguali: anche per questi ultimi emergono esigenze formative sia in ambito tecnico sia in ambito cognitivo e relazionale. *Mismatch* si manifestano quindi non solo fra (taluni) manager di PMI e (taluni) manager di grande impresa, ma anche fra manager di grande impresa, in particolare fra i Mediani e i Fuoriclasse: per i primi può quindi essere necessario un percorso formativo dedicato e/o condiviso con i manager di PMI.

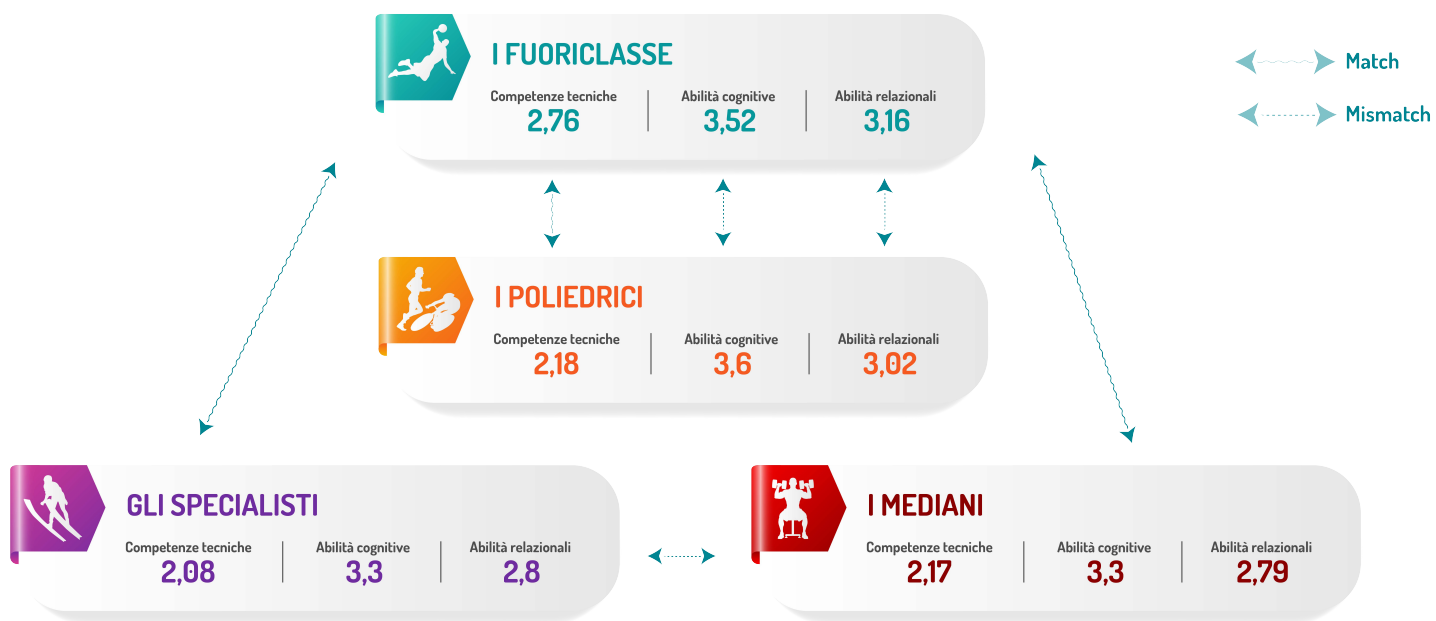


Figura 5: Match e mismatch di competenze fra manager di PMI e di GI.

5. LE PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE DALLE INTERVISTE

Le interviste svolte sono state undici, di cui cinque rivolte a manager che rivestono (o hanno rivestito) anche il ruolo di imprenditori, al fine di comprendere ancora più a fondo la dinamica relazionale fra manager e proprietari, nonché le competenze richieste in tali contesti.

Le considerazioni interpretative sono pertanto organizzate secondo due direttrici, attorno alle quali si generano le esigenze formative successivamente presentate: i) le competenze dei manager di PMI *versus* GI, in particolare identificando quali competenze occorrono per percorsi di carriera fra imprese di dimensioni differenti, con attenzione anche alla percezione propria dell'imprenditore-manager; ii) chi sia il manager "ideale" negli scenari futuri.

Cominciando dalla prima direttrice, interessanti considerazioni interpretative riguardano tre aspetti:

1. *le tipologie di competenze nelle PMI e nelle GI;*
2. *il passaggio dei manager dalle PMI alle grandi imprese e viceversa.*
3. *la relazione con l'imprenditore proprietario.*

Le tipologie di competenze nelle PMI e nelle GI

Senza pretese di compiute generalizzazioni, in quanto il singolo individuo, con la propria indole, formazione ed esperienze, rimane il fattore esplicativo chiave, le interviste dirette hanno fornito interessanti suggerimenti per identificare le tipologie di competenze in imprese di diversa dimensione. Innanzitutto, tutti gli intervistati sono concordi nel ritenere che tutte e tre le tipologie di competenze (tecniche, cognitive e relazionali) siano rilevanti sia per i manager che lavorano nelle piccole e medie imprese sia nelle grandi. Le ulteriori declinazioni di competenze investigate nella *survey* (ad esempio le diverse tipologie di competenze tecniche nell'area di Produzione o di Gestione dell'innovazione) trovano riscontro nell'esperienza degli intervistati, i quali hanno operato dapprima in diverse aree funzionali, per poi giungere a rivestire ruoli di manager funzionali, di *project/program manager* e/o di *top manager* (es. Direttore Generale, CEO, Presidente, ecc). Fra gli intervistati vi sono anche cinque manager che sono allo stesso tempo imprenditori, proprietari di imprese familiari: ciò ha consentito di cogliere un'ulteriore prospettiva interpretativa sulla rilevanza delle competenze analizzate.

Nonostante vi sia una convergenza di opinioni nel ritenere cruciali tutte e tre le tipologie di competenze in imprese di diverse dimensioni, le interviste hanno permesso di mettere in luce interessanti connotazioni delle competenze stesse, caratterizzandole per così dire a seconda del contesto, di PMI o di GI, nel quale i manager si trovano a operare.

Focalizzandosi dapprima sulle **competenze tecniche** e quindi sui manager di funzione, nelle grandi imprese, così come nelle più piccole, la competenza tecnica è ovviamente specifica, cioè si riferisce a un determinato ambito (es. la Produzione, il Marketing, l'R&D, *Human Resource Management*, l'Amministrazione, Finanza e

Controllo, ecc.). In una grande impresa soprattutto, “specifica” non significa certo “limitata e ristretta”: la competenza tecnica deve essere infatti sia profonda sia ampia perché la complessità della grande impresa porta a dover affrontare problematiche quanto mai differenziate. Tuttavia, ciascun manager funzionale deve conoscere tendenzialmente soprattutto il proprio ambito di specializzazione e in esso si trova a dover operare, coordinandosi tramite meccanismi inter-funzionali appositamente progettati con i manager a loro volta esperti di altre aree funzionali. Nelle imprese di minor dimensioni, invece, il “gioco” è al tempo stesso meno complesso e più complesso: meno complesso, perché i temi affrontati possono essere più circoscritti, quindi la competenza tecnica specifica deve essere sì profonda, ma meno ampia; tuttavia, è più complesso perché un manager funzionale deve essere in grado di “comprendere il linguaggio” anche delle altre funzioni in modo da poter interagire efficacemente con i relativi responsabili. È stato inoltre sottolineato come, all’interno delle grandi imprese, le competenze tecniche siano spesso presidiate senza entrare nel dettaglio dei particolari, ovvero come vi sia l’abitudine a seguire le specifiche tecniche sempre ad alto livello, mentre ai manager di PMI sia di norma richiesta la capacità di affrontare tematiche tecniche più di dettaglio.

Per quanto riguarda le competenze *soft*, e in particolare quelle **relazionali**, tutti gli intervistati sono concordi nel ritenere che esse, nel proprio procedere nella scala gerarchica di grande e/o piccola-media impresa, siano diventate sempre più importanti. Anche i manager di funzione, infatti, devono “gestire persone” – il proprio *team*, sia esso prettamente operativo, nella produzione ad esempio, o nell’R&D, oppure in ambito amministrativo – ed è cruciale quindi “essere *leader*” e curare la motivazione dei propri collaboratori, incentivandoli all’impegno costante e costruttivo giorno dopo giorno. A maggior ragione, passando a un ruolo di *project/program manager* e/o addirittura al livello più alto di *top manager*, la capacità di leadership diventa di importanza cruciale e la complessità delle relazioni massima.

Progressione di carriera a parte, dagli intervistati emergono interessanti spunti sulle differenze fra le competenze relazionali vissute nel contesto di una GI rispetto a una PMI. Ancora una volta per i manager di queste ultime, il contesto è meno complesso e più complesso al tempo stesso. Meno complesso perché l’insieme di relazioni da gestire è innegabilmente minore, data la dimensione più contenuta della realtà aziendale, sia interna sia esterna; d’altra parte, più complesso perché vengono inevitabilmente a crearsi rapporti più intimi, normalmente più stimolanti, ma che se problematici, possono causare dei fenomeni di vera e propria idiosincrasia, difficilissimi da gestire. Da qui l’esigenza, riconosciuta dalla maggior parte degli intervistati, secondo la quale per un manager di PMI sia importante prestare attenzione alle relazioni, dimostrando doti di ottimismo, empatia e umiltà ed evitando di pensare che le problematiche o le possibilità di errori si riducano con la diminuzione della dimensione aziendale.

Infine, per quanto concerne le abilità **cognitive**, gli intervistati sono tutti pressoché concordi nel ritenere che oggi una grande versatilità sia necessaria nelle grandi aziende, ma forse ancor di più nelle piccole aziende, nelle quali la flessibilità “nell’approccio al problema” per trovare una soluzione è fondamentale.

Il passaggio dei manager dalle PMI alle grandi imprese e viceversa

Diversi intervistati rilevano il passaggio di manager dalla piccola alla grande azienda come meno frequente, mentre pensano sia più comune trovare dirigenti disposti a lasciare la grande azienda per imprese di minori dimensioni al fine di intraprendere un'esperienza professionale durante la quale potersi realizzare maggiormente in termini di proprio contributo diretto. In tal caso i manager arrivano più preparati sui metodi di lavoro e sulle procedure, ma devono successivamente riuscire a calibrare le metodologie alle quali sono abituati su una taglia più piccola, impegnandosi maggiormente in prima persona e mettendosi in gioco anche in compiti più operativi. Secondo gli intervistati, il passaggio inverso, ovvero da piccola a grande impresa, comporterebbe in ogni caso una riduzione di responsabilità a parità di ruolo. In effetti alcuni manager, fra gli intervistati, esprimono il desiderio futuro di passare a realtà più piccole o addirittura di divenire loro stessi imprenditori.

Altri manager hanno messo in luce le difficoltà di passaggio di un manager da una PMI a una grande impresa, sottolineando che rispetto alle PMI le GI abbiano una maggior complessità da monitorare e una maggior visibilità sul mercato, con il rischio che anche dei minimi errori di comunicazione o incidenti di *business ethic* possano minarne la credibilità. Inoltre, le aziende più grandi sono portatrici di una cultura manageriale più ampia e prestano più attenzione ai cambiamenti di competenze dovuti proprio alla complessità che le caratterizzano e alla struttura organizzativa su cui si fondano. Date queste premesse, un manager proveniente da una PMI potrà avere difficoltà ad allinearsi con le funzioni trasversali tipiche di uno schema organizzativo di tipo matriciale, una competenza che diventa fondamentale nelle grandi aziende, nelle quali emerge la necessità di gestire processi più complessi. Ciò può determinare anche un vero e proprio senso di frustrazione nel manager proveniente da una PMI, abituato a decisioni rapide prese direttamente con gli imprenditori proprietari, scelte che richiedono invece autorizzazioni a più livelli in quelle di grandi dimensioni, nel rispetto delle procedure previste. È quindi fondamentale che un manager di una PMI, che intenda inserirsi in una GI, impari a rispettare i diversi ruoli aziendali, in quanto nelle aziende di maggiori dimensioni vi è una separazione molto più netta fra gli stessi. D'altra parte, gli intervistati riconoscono come nelle grandi aziende aumentino le opportunità professionali che si possono cogliere, se si è adeguatamente curiosi e disponibili a prendere parte a esperienze anche in altri paesi, e ciò facilita lo sviluppo di competenze trasversali, sia dal punto di vista relazionale che cognitivo.

Al contrario, un manager che passi da una grande a una piccola impresa deve applicare un modo di operare opposto e mettere in conto di dover gestire anche attività che non sono a tutti gli effetti di propria diretta competenza. In altri termini, deve essere *multitasking*, assumere una logica interfunzionale e affrontare al tempo stesso le tematiche tecniche con un approccio più di dettaglio.

La relazione con l'imprenditore proprietario

Fra gli intervistati c'è chi ha vissuto esperienze positive, chi negative.

C'è chi ritiene che nelle PMI italiane, specie a gestione familiare, vi sia ancora troppo spesso qualche incoerenza tra il desiderio dell'imprenditore di volere inserire in azienda dei manager esterni alla proprietà e la bassa propensione a cedere deleghe reali, riponendo adeguata fiducia nelle persone. Ciò può causare una serie di frizioni tra le parti coinvolte, che sfociano in conflitti ed episodi di resistenza al cambiamento.

Di norma si ritiene che la dimensione di impresa non incida e non influenzi il rapporto tra manager e imprenditore; è sua opinione che ci siano altri fattori che possano contare, quali gli elementi di formazione personale, professionale e culturale: giovani imprenditori, con esperienza in corsi di formazione strutturati, sono, secondo la sua esperienza, molto più collaborativi. Se l'imprenditore è lungimirante e ben preparato, le esperienze riportate dagli intervistati in piccole-medie aziende sono positive: si apprende una visione di insieme, occasione più difficile da cogliere in una grande azienda.

Per quanto concerne la seconda direttrice, le interviste consentono considerazioni interessanti su *chi sia il manager "ideale" negli scenari futuri*.

È opinione diffusa fra gli intervistati che il manager ideale debba essere *multi-tasking*: qualsiasi sia il ruolo manageriale, di natura più tecnica o più gestionale, una competenza multidisciplinare è indispensabile per raggiungere un elevato livello di professionalità. Tale multidisciplinarietà è stata delineata in modo peculiare dai singoli intervistati, ma in generale vi è accordo nel ritenere che il manager ideale debba possedere un *mix* bilanciato di competenze tecniche, relazionali e cognitive.

Relativamente nello specifico alle competenze tecniche, gli intervistati riconoscono come la trasformazione digitale stia via via depotenziando le competenze specialistiche tradizionali, imponendo ai manager di essere aperti, in ogni caso, all'uso delle tecnologie digitali. Molte attività, infatti, non richiederanno più alcun apporto umano e, per poter rivestire un ruolo determinante, è necessario che il manager sia curioso e interessato a tale cambiamento, reagendo proattivamente di fronte alla trasformazione digitale.

Resteranno ovviamente delle tipicità a seconda del ruolo e della funzione presidiata: ad esempio, per un responsabile tecnico sarà indispensabile la conoscenza della manifattura additiva per realizzare prototipi in 3D. Il saper adottare indicatori ESG (*Environment, Social and Governance*) o il redigere un bilancio di sostenibilità saranno invece le competenze cruciali che caratterizzeranno il *Chief Financial Officer* del futuro. Più in generale, è opinione diffusa che il manager "ideale" debba essere internazionale e multiculturale, nonché curare l'innovazione e l'etica del business. Si parla in tal caso del cosiddetto *diversity manager*, il cui obiettivo è abbattere le differenze in termini di razza, religione, orientamento sessuale così da creare, all'interno dell'azienda, un'etica sana e valorizzare la diversità. Il manager ideale deve essere anche visionario, con capacità di ipotizzare scenari futuri a medio termine che tengano sempre conto di aspetti multidisciplinari, vista l'elevata interconnessione tra settori diversi (*Industria 4.0, Green e Circular economy*).

Tra le competenze *soft*, dal punto di vista cognitivo, sono riconosciute come fondamentali l'autocontrollo, l'ottimismo, l'adattabilità, l'empatia, la gestione dei conflitti e dei *team* e la capacità di percepire le varie istanze che provengono da livelli diversi di un'organizzazione.

Non possono inoltre mancare le capacità relazionali tra cui la capacità di *leadership* per guidare le persone all'interno dell'azienda e la gestione delle relazioni esterne, per mantenere vivo il dialogo con le istituzioni al fine di raggiungere i traguardi prefissati. Una formazione specifica sulle nuove regole del mondo del lavoro (*smart working / home working* ecc.) potrebbe essere di supporto. Proprio a seguito dell'emergenza Covid, la necessità principale delle aziende è stata quella di reagire alla pandemia: più in generale, tutte le volte in cui si presenti un cambiamento è indispensabile che il manager sia in grado di riflettere, confrontarsi con gli altri, ascoltare e valutare criticamente le situazioni. È fondamentale che i manager mettano in conto che possano capitare gli eventi più improbabili e, pertanto, lo sviluppo delle loro competenze cognitive e relazionali diviene imprescindibile. Devono quindi essere in grado di gestire situazioni impreviste e complesse e per riuscirci occorre "concepirci parte di un gruppo e mai soli al comando".

6. LE ESIGENZE FORMATIVE

A livello di confronto di dettaglio **fra i 4 cluster emersi**, ancora deboli emergono alcune aree tecniche, sia nei manager Poliedrici sia negli Specialisti di PMI, così come nei Mediani di GI. Le debolezze che possono quindi essere colmate grazie alla formazione si rinvencono, a seconda del cluster, ancora nella Gestione della produzione e dei servizi, nella Gestione dell'innovazione, ma anche nel Marketing & Vendite con attenzione agli aspetti di digitalizzazione, così come nell'area Amministrazione, Finanza, Controllo e *Project Management* e di *Human Resource Management*.

Se i Poliedrici non sono carenti dal punto di vista cognitivo e relazionale - ma occorre ricordarne il numero davvero esiguo - il profilo di competenze degli altri manager (sia degli Specialisti di PMI sia dei Mediani di GI) mette in luce esigenze formative anche dal punto di vista cognitivo e relazionale. La formazione su tali tematiche emerge quindi come fortemente raccomandabile.

Più in generale, a livello di un confronto **fra manager di GI e manager di PMI**, le maggiori differenze si riscontrano in alcune aree tecniche, generando conseguenti esigenze formative, con particolare riferimento alla Gestione dell'innovazione, l'utilizzo di tecniche formali e strutturate di *Human Resource Management*, la conoscenza e l'uso dichiarato di tecniche connesse ad alcuni dei pilastri di *Industry 4.0*, quali ancora ad esempio "*Big Data Analytics per la fabbrica*", "*Strumenti di Additive Manufacturing*" e "*Internet of Things*"; la capacità di partecipare a bandi e/o progetti internazionali. I manager di PMI mostrano anche qualche carenza rispetto a quelli di GI per quanto riguarda le competenze relazionali: *network* più limitati in termini di numero di contatti, diretti e indiretti, e meno internazionali, con riferimento anche alla Creazione e gestione di *team* (persone, progetti, business) in differenti paesi, con la capacità di accrescere l'inclusione e

l'integrazione. In tal caso, la formazione relativa a temi di progettualità da sviluppare a livello internazionale e alla gestione di team compositi e multiculturali potrebbe essere di prezioso supporto.

La maggior parte dei partecipanti alle interviste si dichiara molto favorevole a una formazione continua.

È opinione condivisa quella secondo la quale le competenze tecniche e cognitive, di apprendimento e logiche, possano essere acquisite grazie alla formazione, anche scolastica, mentre la parte relazionale, di fondamentale importanza per i manager indipendentemente dal ruolo e dalla funzione, sia più complessa da acquisire e "da imparare sui libri". Molti fra i manager e/o imprenditori-manager intervistati sottolineano come le competenze relazionali si formino progressivamente, grazie alla maturazione professionale: si impara con il tempo a negoziare e a diventare più empatici con gli altri per raggiungere un compromesso utile allo scopo aziendale comune. In ogni caso, almeno in parte, esse rimangono intrinseche alla persona stessa: è importante possedere una naturale vocazione, che non può quindi essere facilmente insegnata, in quanto ogni persona ha propri comportamenti e abitudini intimamente radicate, difficilmente modificabili. Dalle interviste è emersa anche un'importante considerazione sugli strumenti formativi che devono essere modellati a seconda del tipo di competenza: se quelle tecniche possono essere apprese con modalità più tradizionali d'aula - di didattica anche frontale - le abilità cognitive e soprattutto quelle relazionali richiedono, a parere degli intervistati, un approccio esperienziale, tipico della formazione sul campo. Molto apprezzati dagli intervistati sono infatti i progetti formativi svolti all'interno dell'azienda che possono essere portatori di nuove competenze, garantendo ai manager una crescita professionale, ma senza distoglierli dall'attività lavorativa. In generale, per lo sviluppo di tutti e tre i tipi di competenze sono riconosciuti i ruoli di *tutoring* e/o *coaching* assunti dai colleghi più esperti in azienda e l'importanza dei *project work*, elaborati con il supporto delle università. Ad arricchire l'esperienza potrebbe contribuire la co-partecipazione di manager provenienti da imprese di dimensioni diverse, il che consentirebbe di riprodurre in ambiente formativo la complessità relazionale e/o la distanza cognitiva, portatrici dei *mismatch*, messi in luce sia dalla *survey* sia dalle interviste dirette.

I manager che sono anche imprenditori giudicano molto interessante il confronto di esperienze e *know-how* tra gli imprenditori stessi come avviene nelle associazioni confindustriali; quest'ultimo inizialmente era solo tra imprese all'interno dello stesso settore di appartenenza, mentre ora si è ampliato ad altri contesti industriali su tematiche trasversali da cui si ritiene di apprendere costantemente.

Alla luce delle esigenze formative emerse sia dalla *survey* sia dalle interviste, è stata elaborata una proposta che, pur preliminare, presenti più nel dettaglio non solo i temi di formazione offerti, ma anche le modalità con le quali perseguirli nel concreto. Proprio le evidenze raccolte grazie allo studio hanno consentito di mettere in luce un'esigenza oggi imprescindibile: quella di adottare un approccio che coniughi quanto più possibile in una medesima esperienza formativa aspetti tecnici, cognitivi e relazionali, considerandoli come aspetti fortemente interrelati. Di conseguenza, ad esempio, per quanto riguarda la proposta di temi

Gestione della produzione e dei servizi, così come in tutte le aree funzionali, gli aspetti tecnici sono contestualmente integrati da esperienze volte a sviluppare anche le competenze *soft*.

La modalità “esperienziale”, ovvero il ricorso a laboratori e/o project work svolti sul campo, in affiancamento a manager più esperti e di diversa provenienza, nazionale e internazionale, è il secondo ingrediente fondamentale, quello che consente di perseguire concretamente le interrelazioni ipotizzate.

In particolare, in coerenza alle indicazioni tratte dalle evidenze della *survey* e dalle interviste sono proposte le seguenti cinque aree tematiche funzionali:

1. Gestione della produzione e dei servizi con il corso *Lean Management & Industry 4.0*
2. Gestione dell'innovazione con il corso con il corso *Innovation & Technology Management*
3. Marketing & Vendite con il corso Marketing & Vendite - *Customer Marketing*
4. Amministrazione, Controllo e *Project Management*
5. *Human Resource Management - HR Program*

A conclusione, si propone un corso di *Action Learning*, prettamente trasversale, che consente di sviluppare ulteriormente le capacità di lavoro in *team* e di *problem solving*, in una prospettiva compiutamente interfunzionale.

7. CONCLUSIONI, LIMITI E PROSSIMI SVILUPPI

Quali competenze deve possedere il manager di una piccola-media impresa (PMI) per interagire efficacemente con quello di una grande impresa? E quali, per poter cogliere opportunità occupazionali in essa (e viceversa)? Come possono essere progettati i percorsi formativi necessari al fine di colmare i *gap* eventualmente identificati fra le competenze dei due tipi di manager?

Queste sono state le tre domande chiave che hanno orientato il presente studio, che ha assunto come data l'importanza delle competenze cognitive e relazionali - le cosiddette abilità *soft* - rispetto alle sole abilità tecniche ovvero *hard*, in ciascuna tipologia di impresa, grande o piccola e media che sia, proponendosi di effettuare un passo ulteriore: investigare se e come le competenze *hard* e *soft* si configurino in modo diverso nei manager che lavorano per una grande impresa rispetto a quelli che operano nelle PMI. In altri termini, ci si è proposti di identificare dei profili manageriali tipici, con il fine ultimo di progettare percorsi formativi su misura, laddove emergessero carenze o aree di miglioramento. Nelle intenzioni del progetto, la formazione dedicata è ritenuta strumento essenziale per consentire quel riallineamento di competenze fra manager, eventualmente necessario per rendere possibili percorsi di carriera degli stessi, dalle PMI alle grandi imprese e viceversa, nonché a essere assunti come manager in imprese familiari nelle quali l'imprenditore riveste un ruolo rilevante.

È opportuno notare come il presente lavoro non sia esente da limiti, ma esso fornisce utili spunti per incoraggiare ulteriori sviluppi della ricerca, con maggior attenzione anche al settore di appartenenza delle

imprese. Lo strumento del *Focus group* si è rivelato particolarmente utile e potrà rappresentare una preziosa modalità alla base di studi futuri.

I limiti del lavoro offrono anche l'occasione per riflettere sui temi ancora aperti che sono connessi strettamente alle grandi sfide che inevitabilmente attendono manager e imprenditori nel futuro; sfide che, coerentemente con gli scopi del presente lavoro, possono identificarsi nelle competenze necessarie in merito alle quali ulteriori ricerche potranno portare altre evidenze e che la formazione potrà contribuire ad affrontare. La multidisciplinarietà è emersa quale parola chiave, con un *mix* bilanciato di competenze tecniche, relazionali e cognitive. Il manager del futuro deve essere cioè un leader carismatico, capace di motivare, empatico, abile nel gestire i conflitti, ma anche in grado di dominare le grandi trasformazioni dal punto di vista tecnologico: digitale, manifattura additiva, simulazione, sostenibilità ed economia circolare, internazionalizzazione, etica, gestione della diversità e inclusione, dialogo con le istituzioni, nuove regole del mondo del lavoro a seguito della pandemia, sono fra temi più frequentemente identificati nella ricerca.

In sintesi, è fondamentale che i manager sappiano cogliere la sfida di una trasformazione profonda, abbiano per così dire "il coraggio di cambiare" sia che essi lavorino in grandi o piccole e medie imprese, in stretto contatto o meno con gli imprenditori proprietari. Questi ultimi, dal canto loro, devono essere sempre più pronti ad aprire la propria azienda al contributo di professionalità manageriali esterne alla famiglia in una logica che incoraggi la delega delle responsabilità e un continuo costruttivo confronto. In proposito e in linea a studi precedenti, anche il presente lavoro ha riportato esempi di rapporti manager-imprenditore più o meno soddisfacenti, suggerendo l'opportunità di ulteriori approfondimenti al fine di cogliere le determinanti chiave - ancora una volta in termini di competenze tecniche, cognitive e relazionali - per esperienze di successo.



LIUC Business School
Corso Matteotti, 22 - Castellanza VA

ricerca@liucbs.it
T. 0331 572.342

www.liucbs.it

SCOPRI DI PIÙ



Follow Us!



LIUC Business School

RICERCA APPLICATA E ADVISORY