



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

Ottobre 2018

 **FEDERMANAGER**

UN'ALLEANZA TRA MANAGER E IMPRESE



**CERTIFICAZIONE DELLE
COMPETENZE:**

I MANAGER SI
RACCONTANO

SCOPRIRE IL FAR EAST

DOVE IL BUSINESS
CRESCE A DOPPIA CIFRA



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla
Vice Direttore: Dina Galano
Coordinamento editoriale: Assunta Passarelli

Provider e sviluppo grafico:
Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14
Telefono: 06-44070236 / 261
progettomanager@federmanager.it

Sito web:
progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl
sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

IN QUESTO NUMERO...

Osservatorio 4.Manager

Competitività | Cina

Management

Innovation Manager

Tecnologia | PMI

Legge di bilancio

Industry 4.0



Più veloci degli altri

Come accade ogni anno, in queste ultime settimane la nostra attenzione è concentrata sull'iter parlamentare della manovra economico-finanziaria e sui provvedimenti a margine che chiuderanno il Bilancio dello Stato.

Siamo particolarmente soddisfatti di aver visto inserita in manovra la nostra proposta di intervento per supportare l'inserimento nelle aziende e nelle reti di impresa di manager per l'innovazione. E ci conforta che sia data continuità a piani di sostegno del **Made in Italy**, alla **Nuova Sabatini**, ad **Impresa 4.0**.

Altre cose, lo ripetiamo ancora, ci convincono poco. L'**instabilità dei mercati** non è fattore accessorio: rischia di danneggiarci con effetti speculativi significativi. Si è criticata a sufficienza la scelta di una manovra in deficit e non si può trascurare l'entità dei richiami che arrivano da Bruxelles.

In questo contesto noi vogliamo assumere un atteggiamento costruttivo e prediligere un metodo che punti sempre a offrire soluzioni al Paese.

Per questo abbiamo presentato **una ricetta basata sulla competitività delle Pmi**, che da sole producono circa il 40% del valore aggiunto di tutto il comparto manifatturiero e impiegano quasi il 50% degli occupati del settore.

Per non disperdere le nostre potenzialità dobbiamo imprimere una decisa accelerazione perché **non basta crescere più di ieri, bisogna crescere più veloci degli altri**.

Dico questo nella consapevolezza che **la stagione storica che stiamo attraversando sta mettendo a dura prova la coesione sociale e il patto tra le generazioni**. È un momento molto delicato per il Paese in cui è necessario che ciascuno faccia la propria parte, con responsabilità, senza scippi agli uni né condoni per altri.

Quello di cui abbiamo bisogno è una visione di lungo periodo.

È questo l'approccio con cui ci prepariamo al prossimo **Congresso nazionale di Federmanager**, che rappresenta il momento istituzionale più importante per la nostra Organizzazione. Condivideremo le azioni da porre nel prossimo triennio per essere ancora più influenti nel dibattito pubblico, per estendere il raggio di azione dell'attività di accreditamento verso altri portatori di interesse che, dalle Aziende di Stato alle istituzioni pubbliche, esercitano potere decisionale.

Si tratta di adottare una linea strategica che ci consenta di collocarci in modo autorevole nel discorso pubblico, facendo conoscere le nostre posizioni quale soggetto qualificato e competente.

Per amplificare il nostro messaggio abbiamo rinnovato anche questa rivista mensile: **Progetto Manager** è lo strumento con cui raccontare le attività condotte nell'interesse dei colleghi e intervenire sui temi generali che riguardano il Paese. È un tassello in più per costruire un'immagine di Federmanager coerente con i valori che coltiviamo, nella consapevolezza che la comunicazione, specie se digitale, è ormai parte integrante del processo di sviluppo di qualsiasi impresa, organizzazione o istituzione.

MARIO CARDONI

Manager e PMI, binomio vincente per la crescita

Da tempo sosteniamo la necessità di puntare sulla crescita delle piccole e medie imprese italiane per ridare slancio alla nostra economia, favorendo l'adeguamento dei modelli di business attraverso l'inserimento di qualificate risorse professionali in grado di dare impulso ai necessari processi di innovazione organizzativa.

Sotto l'aspetto della digitalizzazione le imprese italiane sono ancora in forte ritardo: **nella maggior parte delle nostre PMI non si è completata nemmeno la terza rivoluzione industriale** (digitalizzazione di base e automazione integrativa) e in molti casi questa fase non è proprio iniziata!

È pertanto fondamentale che, accanto alle agevolazioni già esistenti per gli investimenti in macchinari, si favorisca il percorso di **digital transformation delle nostre PMI attraverso l'inserimento di risorse manageriali esperte nell'innovazione tecnologica e di processo**.

In previsione della manovra finanziaria, abbiamo quindi elaborato **due proposte di intervento** che abbiamo presentato in occasione dell'evento *"Manager e PMI, binomio vincente per la crescita"*, il 22 ottobre scorso a Roma, con la partecipazione di importanti esponenti di governo e del parlamento.

La prima proposta ha trovato ospitalità nella manovra ed è il segnale che aspettavamo.

Si tratta di introdurre un contributo a fondo perduto sotto forma di **voucher** per l'acquisizione di competenze professionali di supporto alle imprese o reti di imprese che intendono investire in innovazione e tecnologie digitali. Fissando l'ammontare del voucher in 40.000 euro su base annua, con uno stanziamento complessivo pari a 40 milioni di euro si incentiverebbero **1.000 imprese** all'assunzione di manager dell'innovazione.

Per garantire l'affidabilità delle risorse manageriali, abbiamo esplicitato i requisiti professionali che caratterizzano il **manager per l'innovazione** tratti dal Disciplinare per la certificazione delle competenze manageriali adottato da Federmanager in partnership con Rina Services nell'ambito del progetto "Be Manager".

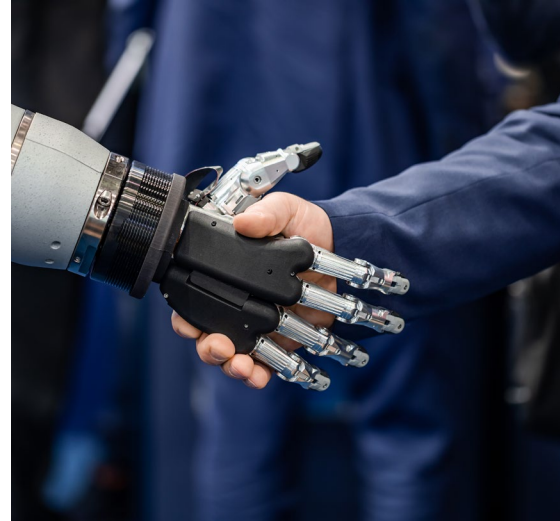
Anche la nostra seconda proposta è volta a **valorizzare il contributo che i manager possono fornire** per supportare la nascita e il consolidamento di iniziative imprenditoriali: ci riferiamo alla possibilità di incentivare fiscalmente le somme di fine rapporto percepite dai manager all'atto della risoluzione del rapporto di lavoro quando sono reinvestite nel capitale sociale di **start-up o PMI**.

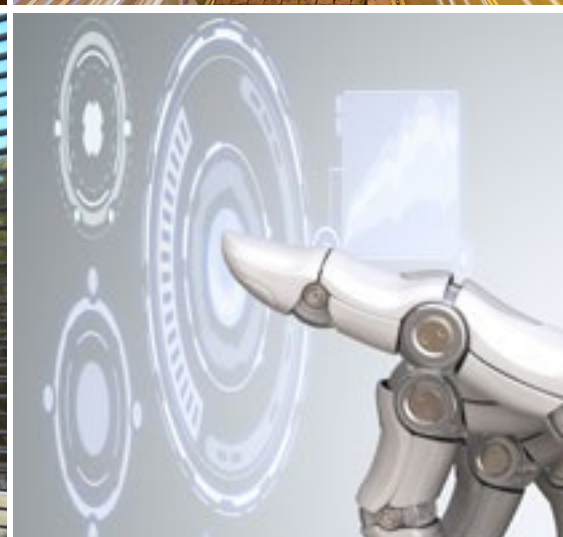
Con l'intento di coinvolgere anche in questo caso circa **1.000 manager** all'anno, tra coloro che risolvono consensualmente il rapporto di lavoro a fronte di un incentivo all'esodo, abbiamo ipotizzato la necessità di dedicare a tale misura uno stanziamento pari a 19 milioni di euro.

Tale intervento stimolerebbe l'investimento del risparmio privato di cui sono titolari le figure ad alta qualificazione professionale, favorendo anche il recupero delle loro competenze, in un circolo virtuoso che, al contempo, realizzerebbe sia una leva per lo sviluppo del sistema produttivo che una forma di politica attiva del lavoro.



- 08** **RIFLESSIONI**
Perché una nuova rivista
di DINA GALANO
- 11** **DOSSIER**
Un osservatorio per lo sviluppo
di manager e imprese
di FULVIO D'ALVIA
- 14** **DOSSIER**
Innovare i modelli di business
si può e si deve
di GIUSEPPE TORRE
- 18** **DOSSIER**
3 ottobre 2018: cronaca di una
giornata particolare
di ALESSANDRA DE GAETANO
- 22** **L'ITALIA POSSIBILE**
Competenze certificate:
il racconto dei manager
di MASSIMO SOLANI
- 26** **FORMAZIONE**
Hong Kong, la porta per la Cina,
con sorpresa
di FEDERICO MIONI
- 31** **FORMAZIONE**
Il paradosso dell'evoluzione
tecnologica
a cura di FONDIRIGENTI







RIFLESSIONI

Perché una nuova rivista

di DINA GALANO

Q

Questa rivista potrà diventare il vostro luogo di conversazione. Sarà fonte di relazione, di riflessione e di frequentazione tra “vicini di casa”

Questa rivista è il vostro “posto terzo”. Non è il posto di lavoro, non è la famiglia. È un luogo intermedio in cui si esprime una comunità di vicini.

Esperienze e ideali possono esercitare qui tanto il senso di appartenenza quanto l'apertura al diverso. **Questo incoraggia la virtù politica, facendo del “posto terzo” uno spazio di riflessione.**

Mutuando le illuminanti considerazioni di Christofer Lasch, nel suo “La rivolta delle élite”, presentiamo oggi **un mensile** che ha cambiato veste. Dietro al rinnovamento grafico, **si apre una nuova prospettiva sul mondo del management.**

Una comunità – termine sempre più controverso – che si associa non perché incline a riconoscersi vicendevolmente nei tratti comuni, bensì perché curiosa, aperta e determinata ad allargare la propria visione.

Cambiare d'abito è un po' come cambiare umore. È questo umore mutevole che riflette il coacervo di identità che una volta avremmo facilmente tratteggiato nel nome dell'élite, o della classe dirigente. Faremmo un grave errore a pensare che oggi, nella società liquida di Bauman, il manager abbia

dalla sua un inattaccabile codice valoriale condiviso e inossidabili abitudini di vita in cui riconoscere i propri simili. Tutto è molto più complesso e, a nostro avviso, è molto più avvertito di quanto si immagini il bisogno di ritrovare luoghi di conversazione.

Pertanto, questa rivista potrà diventare il vostro luogo di conversazione.

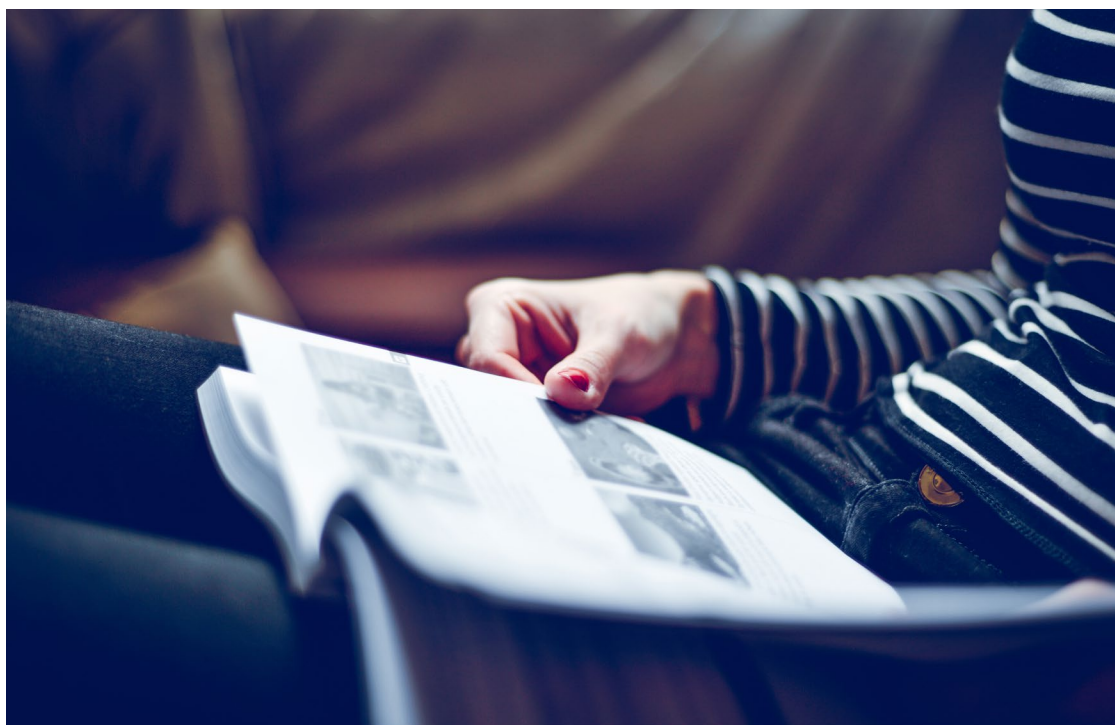
Sarà il mensile dei manager nella misura in cui potrà essere fonte di relazione, di riflessione e di frequentazione dei propri “vicini di casa”. Non parleremo di **Federmanager**, come tradizionalmente si comporterebbe un valido *house organ*. Daremo piuttosto voce ai manager, alle loro storie e a quelle di chi ha a cuore le sorti del Paese e, ci proponiamo, a quelle del Pianeta.

Affronteremo **temi di attualità** per stare nel mondo, cercando di superare il particolarismo italiano e di esprimere un interesse verso l'ordine globale della realtà.

Sarebbe un peccato non raccontare le attività e progetti che nascono in casa Federmanager. Ma non sarà mai utile farlo se non costruendo **un percorso sociale e politico che dall'impresa arriva fino alla sfera collettiva** di credenze, obiettivi e valori che superano i confini di quello che normalmente si propone un Organismo di rappresentanza.

Dina Galano

Portavoce del Presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla, Communication & Media Relations Manager in Federmanager. Giornalista professionista, cura il mensile Progetto Manager di cui è vice direttrice.





Poiché abbiamo immaginato un luogo di conversazione, abbiamo scelto di realizzare **un mensile web**, scritto in ottica Seo, indicizzato, aperto alla condivisione sui social network e al dibattito nella Rete. Lo presentiamo nel suo tratto grafico semplice e intuitivo, adatto alla lettura da mobile, coerente con lo sviluppo della tecnologia.

Ci siamo convinti che chiunque possa trovare interesse a leggere Progetto Manager.

Per questo abbiamo individuato come nostro target di riferimento non soltanto i manager associati, ma una collettività allargata che può crescere giorno dopo giorno attraverso la semplice iscrizione alla **newsletter** dal sito. Nulla di quanto presentiamo nasce dal proposito di pochi. Alla fine dell'anno scorso abbiamo interpellato direttamente i lettori: immaginate di poter cambiare, abbiamo chiesto, cosa leggereste e di cosa discutereste? Siamo quindi partiti dalle vostre risposte e abbiamo impiegato un anno di lavoro prima di confezionare la nuova rivista che inaugureremo con questo numero di ottobre, con-

Si cambia d'abito quando si cambia umore. Il restyling del mensile di Federmanager, spiegato alla luce di un piano editoriale ambizioso

sapevoli di muovere un piccolo passo e che altri, più importanti, ne dovranno seguire.

Le sorti di questo vostro, nostro "posto terzo" sono connesse al contributo di tutti. I cittadini, sosteneva Tocqueville, "si frequentano in gran numero, si parlano, si intendono e si infiammano insieme per ogni specie di impresa"...così essi "imparano ad assoggettare la loro volontà a quella di tutti gli altri e a subordinare i loro sforzi all'azione comune".

Leggeteci, scriveteci e, conversando, divertitevi. Facciamo di questo mensile l'ambiente conviviale in cui ritrovarsi, un ambiente spalancato su una prospettiva più vasta che rafforza la nostra azione comune. ■

Un osservatorio per lo sviluppo di manager e imprese

di FULVIO D'ALVIA



Fulvio D'Alvia

Direttore generale di 4.Manager,
Associazione no profit costituita
da Confindustria e Federmanager.

I profondi cambiamenti economici e produttivi in atto hanno reso evidente la necessità di investire su percorsi e strumenti di studio e analisi, volti ad anticipare i trend emergenti. Ogni manager quotidianamente tocca con mano questa realtà: viviamo in un'epoca nella quale il cambiamento è il tratto distintivo del presente e a tutti è richiesto di essere pronti e preparati a cogliere le nuove opportunità e, allo stesso tempo, fronteggiare i rischi che questo comporta.

La **Quarta rivoluzione industriale** pone sempre più l'esigenza di cogliere i benefici di questo cambiamento. Benefici raggiungibili soltanto con la capacità di "imparare ad imparare" e di mettere in discussione i modelli culturali e gestionali consolidati nel secolo breve.

Si sta rapidamente diffondendo **una nuova cultura d'impresa**, fondata sulla predisposizione alla sperimentazione, sull'apertura e l'ascolto, la condivisione, l'agilità, la contaminazione creativa, la flessibilità.

Gli obiettivi di **Industry 4.0** saranno raggiungibili se ci impegneremo ad accrescere nelle nostre imprese la consapevolezza che con manager capaci sarà possibile traghettare l'azienda verso nuovi modelli di business.

4.Manager vuole essere il punto di riferimento delle imprese e dei manager, per aiutarli a fare le scelte giuste e a muoversi in un mondo che cambia velocemente

In questo scenario, diventa strategica la capacità di analisi dei fenomeni economici per comprendere la realtà, intercettare esigenze e costruire occasioni.

I manager devono essere al fianco delle imprese e, nello stesso tempo, avere uno sguardo attento a quanto accade quotidianamente al di fuori. A loro è richiesta l'abilità di fungere da connettori di persone e di processi, di anticipare in modo creativo le tendenze del mercato e di integrare trasversalmente asset e competenze, attraverso la combinazione di hard skills (competenze tecniche e specialistiche) e soft skills (quelle comportamentali), utili a rendere omogeneo il processo di cambiamento, a tutti i livelli.

Le imprese possono crescere con le competenze dei manager, soprattutto le filiere possono diventare più strutturate grazie a manager innovativi che creano connessioni.

Confindustria e Federmanager, consapevoli del fatto che **l'alleanza tra imprenditori e manager può essere un volano di crescita** per il nostro sistema produttivo hanno dato una precisa missione a 4.Manager: essere il punto di riferimento delle imprese e dei manager, per aiutarli a fare le scelte giuste e a muoversi in un mondo che cambia velocemente.

Partiamo da una bilateralità molto forte e vogliamo rafforzarla sulle fondamenta dei dati oggettivi e quantitativi, della comprensione analitica e delle valutazioni qualitative.





Ecco perché abbiamo voluto dotarci dell'**Osservatorio Mercato del lavoro e competenze manageriali**.

L'Osservatorio di 4.Manager si pone nella prospettiva di riflettere sul futuro e sugli scenari a medio e lungo termine del mercato del lavoro e delle competenze manageriali per fornire a Confindustria e Federmanager **studi, strumenti e idee** volti ad affrontare le sfide della Quarta rivoluzione industriale. L'Osservatorio rappresenta un utile strumento per costruire efficaci **politiche attive del lavoro** intese secondo l'approccio europeo da welfare a workfare, ovvero per creare le giuste condizioni ad evitare la fuoriuscita dal mondo del lavoro.

Tra le attività avviate dall'Osservatorio rientra anche **l'analisi delle misure agevolative comunitarie, nazionali e regionali riguardanti i temi della managerialità**.

Siamo partiti con l'analisi dei bandi regionali a favore dello sviluppo delle competenze manageriali nelle imprese per capire l'efficacia di questi provvedimenti e, avvalendoci della preziosa esperienza delle nostre parti istitutive, supportare

le Regioni affinché possano creare bandi che siano realmente efficaci.

Tra le priorità dell'Osservatorio, includiamo anche la volontà di mettere a disposizione di Confindustria e Federmanager una serie di **focus mirati a stimolare il dibattito** all'interno dei centri decisionali aziendali e pubblici, per condividere percorsi di crescita virtuosi con attenzione alle caratteristiche di ogni territorio e settore.

A regime puntiamo a realizzare un **"Indicatore" sintetico sull'entità del "capitale manageriale"** nelle Piccole e Medie Imprese manifatturiere in grado di rappresentare, misurare e valutare la correlazione tra strategie aziendali e competenze manageriali.

Con l'Osservatorio vogliamo inoltre analizzare le best practices e a raccogliere le visioni dell'industria e dei manager, osservatori esperti e professionisti, per immaginare oggi come sarà il domani, avendo gli strumenti che servono per arrivarci preparati. Per interpretare la voce del sistema produttivo e contribuire, con i nostri manager, a una crescita competitiva efficace, sostenibile ed inclusiva. ■

Innovare i modelli di business si può e si deve

di GIUSEPPE TORRE

M

Maggiore competitività, miglioramento della reputazione aziendale, produttività e aumento dei profitti sono i benefici delle imprese che hanno deciso di aprirsi all'innovazione, per rispondere all'accelerazione tecnologica e alla competizione su scala globale. È quanto

emerge dalla prima ricerca realizzata dall'**Osservatorio di 4.Manager** dal titolo **"Management e innovazione dei modelli di business"**.

Trend confermati da una ricerca condotta dal Boston Consulting Group, da cui risulta che le aziende che innovano l'intero modello di business hanno un vantaggio competitivo misurabile in +8,5% sugli utili nell'arco dei 3 anni. Dati alla mano, **l'innovazione del modello di business è considerato un esercizio strategico "molto importante" da quasi 2/3 del campione.**

Fotografando l'Italia, il contesto nel quale operano le aziende moderne è fortemente caratterizzato da nuove dimensioni: complessità, ambiguità, incertezza e volatilità.

Liquidità è il paradigma che più di tutti contraddistingue il panorama competitivo attuale e modifica le leggi di mercato. Cambiano le regole del gioco svelando alle imprese un orizzonte nuovo, che si rivela vincente se sono disposte a cogliere le opportunità di anticipare il futuro e far propri i trend emergenti.

«Anni fa – come testimonia un imprenditore intervistato nell'ambito della ricerca - si poteva inventare un prodotto di successo senza ascoltare il mercato. Oggi, la prima lezione che abbiamo imparato dalla crisi è che il mercato lo devi saper interpretare molto bene e velocemente!». Siamo tutti coinvolti nella velocità del cambiamento, che è caratterizzato da parole chiave come **apertura, semplificazione, contaminazione, agilità**. La cultura aziendale è un elemento determinante in tutti i processi stra-

**Giuseppe
Torre**

Coordinatore
scientifico della
ricerca "Management
e innovazione dei
modelli di business"
dell'Osservatorio di
4.Manager



Le aziende che innovano l'intero modello di business hanno un vantaggio competitivo misurabile in +8,5% sugli utili nell'arco di 3 anni. Tutte le evidenze della ricerca "Management e innovazione dei modelli di business", curata dall'Osservatorio di 4.Manager

tegici e innovativi che richiedono il passaggio da un sistema burocratico, piramidale e gerarchico ad un modello agile e flessibile, in grado di liberare i potenziali creativi delle persone (cfr. grafico 1).

In questo scenario, **l'innovazione rappresenta il trait d'union di una nuova sinergia tra imprenditori e manager** nei processi di trasformazione, che richiede nuove competenze.

La ricerca dell'Osservatorio ha inoltre rivelato che, nei processi d'innovazione dei modelli di business, **il contributo dei manager è considerato "molto importante" dal 70% del campione.**

Ai manager è richiesta la capacità di fungere da connettori di persone e di processi, di anticipare in modo creativo le tendenze del mercato e di integrare trasversalmente asset e competenze, attraverso **la combinazione di hard skills** (competenze tecniche e specialistiche) e **soft skills** (quelle comportamentali), utili a rendere omogeneo il processo di cambiamento, a tutti i livelli. Lo esprime il 40% del campione (cfr. grafico 2).

Ma il dato che colpisce maggiormente, emerso dalla ricerca, riguarda il **44%** che ritiene fondamentali le **soft skills** come competenze manageriali su cui investire. Si tratta delle abilità comportamentali, che sono spesso sottovalutate: l'84% del campione colloca al primo posto il **problem solving**, seguito dalla **relazione** e dal **coinvolgimento** per l'82%, la **visione strategica** per l'81%, l'**empatia** per il 71% dei casi. (cfr. grafico 3). Lo studio, che ha coinvolto imprenditori, manager ed esperti di gestione aziendale su tutto il territorio nazionale, è strutturato secondo una metodologia di ricerca integrata: una fase esplorativa di tipo qualitativo, lo studio di 5 casi aziendali e una di tipo quantitativo, tuttora in corso (costituita da un campione di 612 imprenditori e manager di imprese con più di 50 dipendenti attivi nel nostro Paese), una *desk analysis* e una *web analysis* estese a diverse fonti. ■

Grafico 1

◀ I Trend

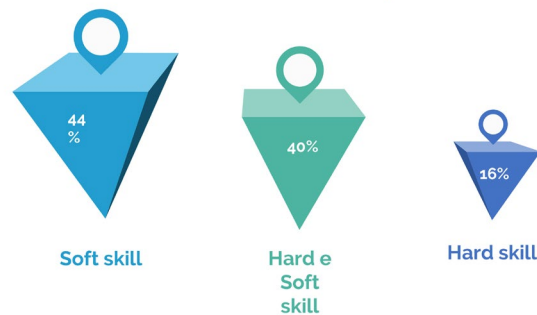
Da modello 3.0	A modello 4.0
Product based	→ Service based
Il controllo è potere	→ La conoscenza è potere
Produzione di massa	→ Customizzazione di massa
Proattività	→ Predittività
Customer satisfaction	→ Customer experience
Divisione del lavoro	→ Contaminazione dei ruoli
Burocrazia	→ Agilità
Ponderazione del rischio	→ Velocità di reazione
Hard skills	→ Soft Skills
Market oriented	→ End-customer focused
Asset materiali	→ Asset immateriali
Innovazione di prodotto e/o di processo	→ Innovazione del modello di business

OSSERVATORIO
4+MANAGER

Grafico 2

◀ Contaminazioni creative: skill mix

Skill mix necessario a favorire i processi di BMI

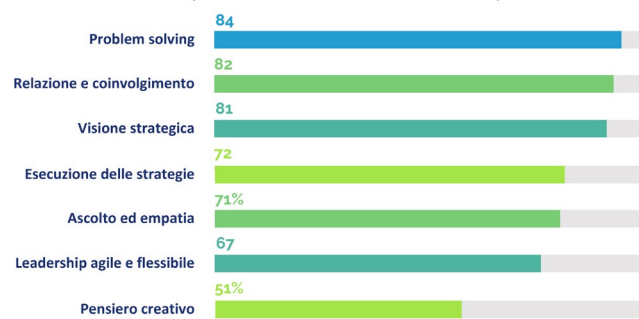


OSSERVATORIO
4+MANAGER

Grafico 3

◀ Contaminazioni creative: skill mix

Importanza delle Soft Skills nei processi di BMI



OSSERVATORIO
4+MANAGER

DOSSIER

3 ottobre 2018: cronaca di una giornata particolare

di ALESSANDRA DE GAETANO





Stefano Cuzzilla e Vincenzo Boccia commentano la nascita di una nuova alleanza tra manager e imprese per la competitività

Per far fronte alla Quarta rivoluzione industriale, le imprese stanno progressivamente orientando i modelli organizzativi e di business verso strategie che enfatizzano il ruolo delle risorse umane e della managerialità.

Questo è il contesto che è stato approfondito durante l'incontro di presentazione dell'**Osservatorio Mercato del lavoro e competenze manageriali** di 4.Manager, il 3 ottobre 2018 in Confindustria. «Gli ultimi dati Eurostat – ha spiegato **Stefano Cuzzilla, Presidente di 4.Manager e di Federmanager** – ci dicono che la produttività del lavoro italiano è cresciuta del 4% contro una media Ue del 10,5%. La produttività del lavoro tedesco corre tre volte più veloce della nostra. Significa che avanziamo, ma ancora troppo lentamente».

Alessandra De Gaetano

Giornalista pubblicista e scrittrice. Lavora nell'Ufficio Rapporti Stampa di 4.Manager. Ha seguito inchieste su temi di sanità, attualità, esteri, immigrazione.





Da qui, la scelta di mettere in campo un nuovo strumento, l'Osservatorio voluto da Confindustria e Federmanager per favorire l'incontro tra i fabbisogni reali delle imprese e l'offerta di competenze manageriali. «È fondamentale trasferire al sistema produttivo italiano i modelli di lavoro manageriale emergenti, per favorire la crescita socio-economica del Paese», ha indicato Cuzzilla.

Sono infatti cambiate le regole del gioco: oggi, si sta diffondendo la consapevolezza che la scelta di puntare su manager e competenze è un plus per rispondere alle esigenze del mercato. La grande attenzione e partecipazione degli **oltre duecentotrenta autorevoli rappresentanti del mondo dell'industria e del management presenti all'evento**, sono la conferma dell'importanza dell'alleanza tra imprese e manager, fondamentale per vincere la scommessa dell'innovazione.

I manager possono rappresentare i principali "motori" operativi, organizzativi e creativi della transizione digitale, per essere al fianco delle imprese e, nello stesso tempo, la loro finestra sul mondo.

«Le imprese del futuro - ha sottolineato il **Presidente di Confindustria, Vincenzo Boccia** - saranno ad alto valore aggiunto, alta intensità di capitali, alta produttività e dovranno essere eccellenti in ogni funzione

L'Osservatorio voluto da Confindustria e Federmanager nasce per favorire l'incontro tra i fabbisogni reali delle imprese e l'offerta di competenze manageriali

aziendale. In questa ottica appare evidente l'importanza di poter contare su manager competenti e completi, capaci di far compiere alle nostre imprese il salto di qualità e di taglia indispensabile per competere alla pari sui mercati internazionali con concorrenti sempre più attrezzati».

Boccia e Cuzzilla hanno così rafforzato l'importanza della missione principale di 4.Manager: sviluppare la bilateralità sulle fondamenta dei dati oggettivi e della comprensione analitica, per agganciare opportunità che si tradurranno in progetti concreti per manager e imprese. Per viaggiare tutti insieme nella stessa direzione. ■

Competenze certificate: il racconto dei manager

di MASSIMO SOLANI

PPoco più di un anno e mezzo fa, Federmanager ha deciso di raccogliere la sfida costituita da Industry 4.0 cogliendo in quella che per tutti è la **Quarta rivoluzione industriale** l'occasione per il mondo del lavoro di ridefinire competenze e fornire approcci teorici e applicazioni pratiche al passo con le trasformazioni che la tecnologia produttiva imporrà alle aziende. Per questo Federmanager, nella cornice del Progetto "Industry 4.0 All Inclusive" che ha formato nel biennio 2017-2018 **figure manageriali** in grado di trasformare in realtà gli obiettivi del piano "Impresa 4.0" del Mise, ha lanciato attraverso la propria Academy lo **short master** di eccellenza per certificare le competenze di **oltre 300 dirigenti** in tutta Italia, che hanno potuto fra l'altro partecipare a percorsi formativi con giornate in **Samsung,**

Amazon, FCA-FIAT, Expert Systems. Tutto questo, insieme alle giornate in aula e agli oltre venti corsi in eLearning sui temi dei 4 profili certificati: Innovation Manager, Temporary Manager, Export Manager e Manager di rete.

Siamo di fronte ad uno sforzo notevole partito da una rigorosa selezione, condotta attraverso un **assessment online** e seguita da un colloquio aggiuntivo con esperti, fino ad arrivare alla **certificazione di parte terza**, eseguita da Rina Services, per oltre 300 colleghi arrivati in fondo ai percorsi formativi. Nessuno meglio di loro oggi può raccontare questa esperienza e spiegarne tanto la qualità formativa quanto l'utilità per un più forte posizionamento nel mondo del mercato. Quelle che vi proponiamo sono le prime testimonianze di un viaggio a puntate che proseguirà nei prossimi mesi su questo mensile. A tutti i manager che han-



A quasi due anni dall'avvio del progetto "Industry 4.0 All Inclusive", abbiamo posto tre domande ai manager che hanno ottenuto la certificazione delle proprie competenze manageriali. Ecco cosa raccontano di un percorso non certo semplice, ma capace di generare grandi soddisfazioni

no partecipato allo short manager abbiamo posto tre domande, quelle che leggete sono le loro risposte.

Daniele Trimarchi - 48 anni, Salerno
certificato Export Manager

- Dopo anni di esperienza internazionale come amministratore delegato di aziende nel 2014 sono rientrato in Italia lavorando per un gruppo campano che si occupava della collocazione di aziende all'estero. Adesso svolgo lo stesso lavoro da *freelance*. Ho deciso di frequentare lo *short master* perché ero alla ricerca di un modo per evidenziare e rendere più efficacemente spendibili le mie competenze, gli studi fatti e le esperienze maturate.
- In anni di lavoro avevo acquisito esperienze e capacità ma **quello che forse mi serviva era un percorso che mi permettesse di acquisire consapevolezza di alcune caren-**

ze formative sulle quali ho potuto lavorare per rafforzare il mio profilo professionale.

- Immediatamente dopo il master ho messo da parte la certificazione conseguita, ritenendo superficialmente che non potesse essere spendibile se non come presentazione sul biglietto da visita e sul mio sito internet personale. **Invece mi sono accorto che la certificazione ha rappresentato per le aziende e i professionisti con cui sono venuto in contatto un metodo di riconoscimento immediato e certo delle mie competenze e delle mie qualifiche.** Oggi i titoli di studio e formazione sono tanti, a volte la certificazione sembra un di più, e invece un buon percorso di certificazione rappresenta il modo migliore per colmare alcune lacune e aprire nuovi sbocchi e opportunità.

Cristina Vaudagna - 48 anni, Milano
certificata Temporary Manager

- La mia attuale attività prevalente è il temporary management nell'ambito organizzazione e risorse umane, in continuità rispetto a ciò che già facevo prima dello short master. La mia scelta di affrontare il percorso di formazione e certificazione è stata motivata dalla volontà di confrontarmi con una valutazione di parte terza rispetto a un percorso professionale già avviato, supportata da un'integrazione formativa rispetto alla professionalità fino a quel momento maturata.
- **Della formazione ho apprezzato l'organizzazione e-learning in coerenza con i temi relativi alla digitalizzazione e all'industry 4.0,** oltre all'integrazione di competenze di gestione strategica ed economico-finanziaria.
- Per quanto riguarda il profilo di temporary manager, ritengo che questa tipologia di collaborazione professionale necessiti di rafforzamento nel nostro Paese; per questo **una certificazione di parte terza può costituire una oggettivazione per i clienti della affidabilità** di una tale figura professionale in fase di sperimentazione e prima introduzione, ossia quando ancora non la si conosce e non si conosce il professionista con il quale si entra in contatto.

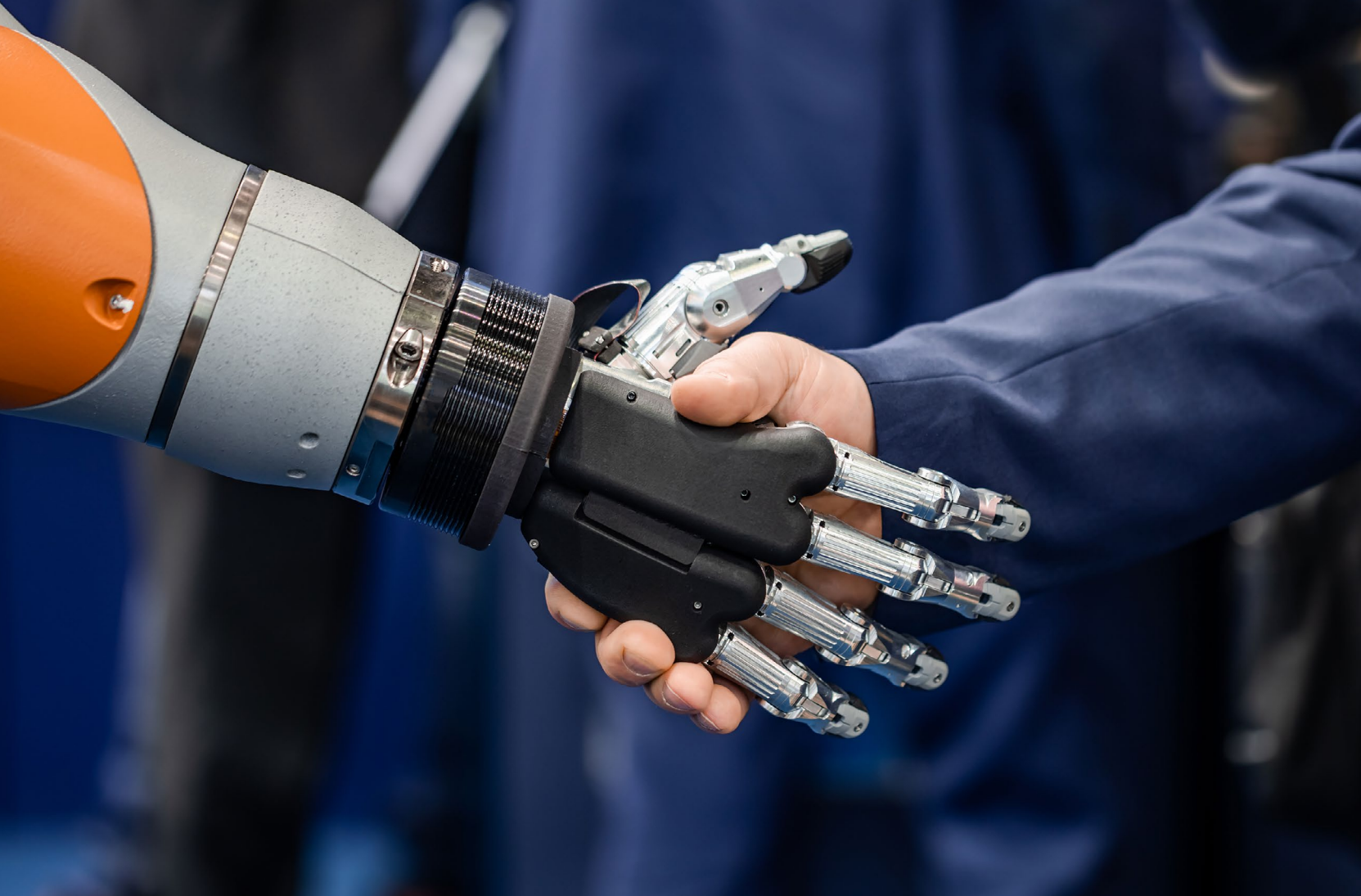
Lo short master ha coinvolto 300 manager in 4 profili certificati: Innovation Manager, Temporary Manager, Export Manager e Manager di rete

Raoul Cozzi - 48 anni, Treviso

certificato Innovation Manager

- Prima dello short master ero direttore generale presso una media azienda che si occupa di servizi per compagnie Oil & Gas con la quale avevo interrotto il mio rapporto di lavoro. **Attualmente, proprio grazie alla certificazione delle competenze sono consulente di finanza agevolata per attività di ricerca e sviluppo per un gruppo quotato in Borsa.**

- Fra le attività più interessanti svolte durante il periodo dello short master sicuramente la visita ad aziende leader ed innovative come Amazon, FCA, Samsung e Expert System. Nel corso della formazione ho apprezzato particolarmente la trattazione di **temi innovativi come Big Data, Cyber Physical System, Industry 4.0, Robotics.** L'attività didattica è stata svolta con docenti molto qualificati, come ad esempio professionisti e rappresentanti di dipartimenti Universitari.
- Si tratta di un'esperienza che ritengo molto utile per tutti i professionisti perché in questo momento le aziende si trovano ad affrontare sfide molto importanti e mancano le persone preparate per gestire il cambiamento tecnologico e organizzativo. Il corso, invece, fornisce strumenti pratici per avvicinarsi alle necessità delle imprese e dà inoltre la possibilità incontrare manager qualificati con cui confrontarsi, scambiare idee e opinioni e fare networking.



Patrizia Selmi - 54 anni, Cento (Fe)
certificata Temporary Manager

- Prima di partecipare allo short master per la certificazione delle competenze dirigevo negli Stati Uniti la filiale di una azienda italiana, mentre al momento sono responsabile per l'Europa di un altro gruppo del nostro paese per cui mi occupo della gestione dei distributori stranieri e delle strategie di marketing.
- A mio parere **fra le cose più interessanti del master c'è sicuramente l'approfondimento sul tema delle vendite, del marketing e della supply chain.** Tutti temi di cui fino a quel momento non mi ero occupata in modo sistematico. Per il mio percorso formativo è stato sicuramente importante concentrarmi su tutti quegli aspetti che stanno dietro al personale vendita e marketing. **Per**

me è stato un grande arricchimento che mi ha permesso di affrontare con un'ottica nuova dinamiche del lavoro e modelli di business.

- Mi è già capitato di consigliare a una collega in cerca di una nuova opportunità di lavoro di iscriversi al master. Per professionisti qualificati della mia età, ma anche per manager più giovani, **la certificazione delle competenze è molto importante sia nella ricerca di una nuova occupazione che nelle dinamiche di interazione con committenti e clienti.** Non è la stessa cosa provare a spiegare le proprie competenze, anche se frutto di esperienze di anni, e averle invece certificate per titoli dando quindi una idea più oggettiva e professionale del proprio percorso lavorativo e dei risultati conseguiti. ■

Massimo Solani

Giornalista professionista dal 2001, umbro dalla nascita. Un po' per lavoro, un po' per passione, scrive di cronaca giudiziaria, sport e tecnologia.

FORMAZIONE

Hong Kong, la porta per la Cina, con sorpresa

FEDERICO MIONI

Federico Mioni

Direttore di Federmanager

Academy, la management school di Federmanager, da anni si occupa di formazione manageriale. È docente presso lo IULM di Milano e ha curato l'edizione italiana di *Democrazia in declino. Capire gli USA per capire l'Italia*, di Philip Kotler (Il Mulino, 2017). Il suo ultimo libro è *Il lavoro di qualità. Come prepararsi alla sfida dell'occupazione*, 2018, edito da Guerini Next.



Sono partiti in 22 per il Far East, con uno study tour in tre tappe (Hong Kong, Shenzhen e Shanghai) per “vedere e farsi vedere” nella più agguerrita fabbrica del mondo. In questo articolo si assapora l’inizio del viaggio, con le testimonianze dirette dei manager di Techno Gym China, Diacron Group e del Science Technology Park

G

Già quando lo vedi dall’aereo, capisci che la partita con il Far East è molto molto difficile, se non altro per un aspetto: le dimensioni, che sono enormemente a tuo sfavore.

Non voglio ripetere le cose che tutti sappiamo: però **Hong Kong non è la Svizzera d’Oriente** che alcuni pensano, una ex colonia che corrisponde a una città e ai suoi dintorni. No, non è così, perché vedi subito bacini portuali sconfinati, chiatte sul Fiume delle Perle a perdita d’occhio, e un numero impressionante di grappoli di grattacieli altissimi e fittissimi, intervallati da colline verdissime. Impari subito che questa città-stato ha quasi 8 milioni di abitanti, e che è quella al mondo col maggior numero di grattacieli, più di New York.

La sorpresa maggiore però è un’altra, anche se, ti dici, avresti dovuto pensarci, vista la conversione dal manifatturiero a un’economia basata su finanza, servizi, logistica, che Hong Kong ha fatto alcuni decenni fa: la cosa che ti colpisce è infatti che **questa città-stato produce solo l’1% di ciò che consuma**, e la conferma è nel fatto che non vedi nemmeno un *plant* di dimensioni anche piccole.

Questo dato già apre varchi enormi ad aziende esportatrici come quelle italiane, anche perché **in tutti i principali settori il Made in Italy è molto apprezzato**. Sul Fiume delle Perle si trova il terzo porto del mondo che è **Shenzhen** (dopo quello di Shanghai e quello di Singapore), il quinto che è costituito da Canton (il nome dato dagli inglesi a Guangzhou), che si trova molti chilometri all’interno rispetto alla foce del fiume.



me, e il sesto porto del mondo che è Hong Kong. Dunque una base logistica e demografica impressionante, che non smette di espandersi: **stanno per costruire un grande ponte che arriva fino a Macao, di 55 km, di cui 36 sull'Oceano, di cui 8 interrati per far passare le grandi navi che entrano ed escono dal delta del fiume.**

Macao è la Las Vegas dell'Asia, ma non è solo il magnete di capitali che si trasformano in divertimento (e purtroppo di evasione/elusione e riciclaggio), è anche un mercato molto ricco di investimenti produttivi. Per questi motivi, fra cui il fatto è anche la cerniera fra la piccola ricca Macao e la immensa Mainland China, **Hong Kong è il punto di passaggio migliore per andare a fare business in questa enorme nazione.**

Incontriamo molti manager e imprenditori durante il nostro viaggio, facciamo tante domande. Siamo alla ricerca di una valida risposta a quella che è la

Colpisce che questa città-stato produca solo l'1% di ciò che consuma. Questo dato apre varchi enormi ad aziende esportatrici come quelle italiane

madre di tutte le domande e che ci ronza in testa da quando siamo partiti: che scenario vi sarà per l'Italia nei prossimi anni di enorme avanzata dell'Oriente, e cosa si deve fare per arginare il probabile e rilevante calo di peso economico del nostro Paese. Abbiamo incontrato Cristian Ferrarese, **Ad di Techno Gym China.** È in Cina da più di un decennio, e ora che è a Shanghai ci confessa che Hong Kong rappresenta la porta ideale per iniziare l'esplorazione nel continente. Sottolinea che, quando si vuole





venire in Cina, è necessario pianificare, perché non si può pensare di riuscire al primo tentativo: si deve mettere in conto che i primi anni saranno magari senza grandi risultati, ma necessari per impostare in modo solido le basi.

Alberto Innocenti, che a Hong Kong è l'amministratore delegato di Diacron Group, evidenzia il primo vantaggio: **le ottime condizioni fiscali** che attraggono capitali considerevoli. Qui l'aliquota sulle imprese è al 16,5%, e diventa dell'8% se il primo anno si hanno profitti fino a un equivalente di 220.000 euro. Come ci ha spigato Sandro Desideri, va ancor più considerata la **possibilità di commercializzare prodotti su 100 milioni di persone** che vivono nel delta del Pearl River, e di raggiungere in 4-5 ore di volo da Hong Kong la metà della popolazione mondiale (dal Giappone all'India, passando per Paesi come Indonesia, Vietnam, Malaysia, e arrivando facilmente nella poco popolosa ma ric-

chissima Australia). Infine, l'ottimo livello di istruzione: nell'annuale Rapporto sul ranking delle università mondiali, rilasciato a fine settembre 2018, **la Hong Kong University è al 25esimo posto nella graduatoria overall**, cioè considerando le facoltà nel complesso, e nelle graduatorie specifiche ha vari ottimi piazzamenti.

Di manager come Cristian, Sandro e Alberto ne abbiamo incontrati, e racconteremo presto in una pubblicazione tutto quello che ci hanno restituito in termini umani e professionali. Anzi, a chi fosse interessato a un road show fra Hong Kong e Shenzhen organizzato proprio da Sandro Desideri, possiamo dare tutti i riferimenti.

Hong Kong è davvero la porta che facilita l'ingresso in Cina (o Mainland China, come la chiamano qui): e allora vi faremo entrare in questo straordinario Paese, attraverso gli occhi dei manager che hanno condiviso con noi questa fruttuosa esperienza. ■

FORMAZIONE

Il paradosso dell'evoluzione tecnologica

a cura di FONDIRIGENTI

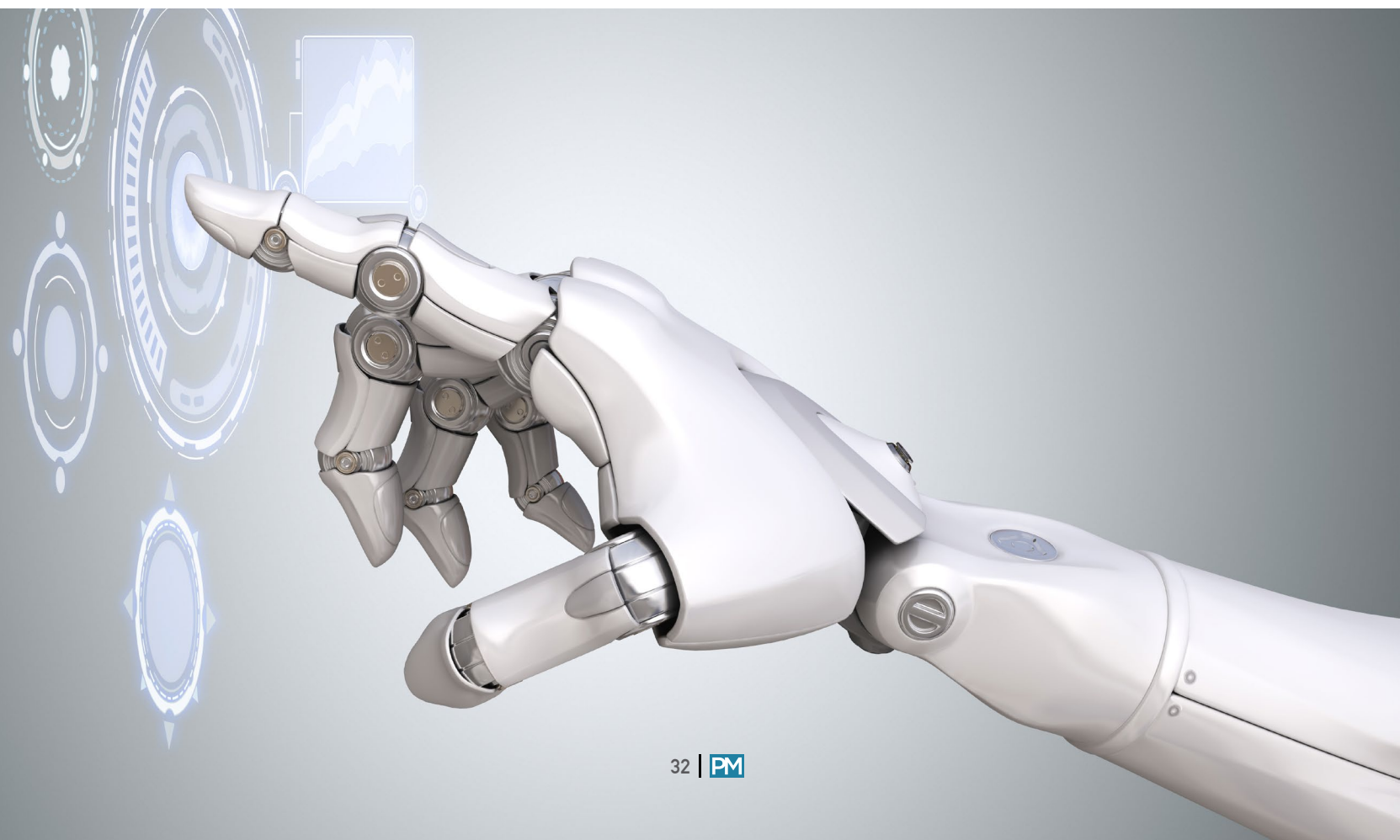
L'affascinante mondo della tecnologia, la rivoluzione digitale e l'intelligenza artificiale: molti le ammirano e le sognano, molti altri le temono e non si sentono in grado di affrontare questo cambiamento. Secondo **una ricerca di LinkedIn**, entro i prossimi quindici anni, **quasi il 15% della forza lavoro globale potrà avere necessità di cambiare mestiere**, mentre tra i 400 e gli 800 milioni di posti di lavoro potrebbero essere minacciati dall'automazione. Le scoperte scientifiche e tecnologiche degli ultimi dieci anni hanno avuto un fortissimo impatto sulla vita sociale ed economica di tutti.

La **digital economy** è la protagonista per eccellenza di questa rivoluzione ed è capeggiata dalle cosiddette OTT, imprese prive di una propria infrastruttura che forniscono, attraverso la rete Internet, servizi, contenuti e applicazioni agendo al di sopra delle reti.

Le *best performer* di questo settore sono, ad esempio, **Uber**, la più grande società al mondo

di taxi, che non possiede automobili; **Facebook**, il social media più popolare al mondo che non crea alcun contenuto; **Airbnb**, il più grande fornitore al mondo di ospitalità, che non possiede alcun immobile. E **Amazon**, la più grande piattaforma commerciale al mondo, che non ha una catena di negozi. Il successo di queste aziende ha aperto nuovi scenari per lo **sviluppo di professioni innovative**, chiudendone però molti altri considerati ormai obsoleti: il *trade-off* tra distruzione e creazione di nuovi posti di lavoro raramente risulta positivo, soprattutto per la mancanza di competenze di chi deve reinventarsi il proprio lavoro in questa trasformazione digitale.

Un altro ambito dell'evoluzione tecnologica che comporterà significativi cambiamenti nell'economia del lavoro è quello dell'**intelligenza artificiale**. Tracciare un bilancio sui pro e contro delle principali innovazioni che stanno contrassegnando questo periodo storico è compito arduo.



Secondo le previsioni di uno **studio Pwc**, in **Italia entro il 2035 saranno a rischio il 39% dei posti di lavoro, che saranno sostituiti da robot, app e programmi informatici**. Basti pensare, ad esempio, che nei prossimi anni avremo in strada taxi che si guidano da soli e ciò porterà all'eliminazione totale di una categoria di lavoratori e a una rivoluzione del settore che vedrà nascere nuove aziende che gestiranno flotte di taxi-robot. Tuttavia, tale trasformazione avrà bisogno di figure professionali che sviluppino **nuove competenze**. Un'altra innovazione che colpisce invece il mondo manifatturiero è quella della **stampante 3D**, che taglia drasticamente i costi di produzione. Le aziende, infatti, possono produrre ad esempio pezzi di ricambio nel giro di poco tempo, utilizzando un'unica macchina e senza chiedere supporto ad imprese esterne.

Questo riduce o elimina le intermediazioni con aziende che si occupano di produrre semilavorati, o singole parti di un prodotto e tali aziende dovranno reinventare il proprio modello di business se vorranno continuare a presidiare il mercato. Se da un lato verranno ridimensionati o eliminati interi settori e relative categorie di lavoratori, dall'altro se ne creeranno dei nuovi in cui però troveranno spazio solo figure professionali che si dimostreranno abili nell'apprendere le nuove competenze necessarie.

L'impressione generale è che **questa rivoluzione tecnologica possa avere più successo sulla minimizzazione dei costi che sulla massimizzazione dei ricavi**.

Estremizzando il concetto, in un futuro ancora non ben definito, i **robot** potrebbero sostituire l'uomo nella quasi totalità delle sue funzioni e l'azienda vedrà azzerato il costo del personale e dovrà preoccuparsi solo dei costi di acquisto e manutenzione degli avanzati macchinari a disposizione. Tuttavia, in questo scenario ipotizzato, gran parte della popolazione non avrebbe possibilità di acquistare i beni e i servizi prodotti dalle aziende.

Una delle più grandi sfide dei top manager delle aziende che vorranno cavalcare questa rivoluzione tecnologica sarà quella di trovare una soluzione *win-win* tra i seguenti *must*: **ottimizz-**

zare l'utilizzo di risorse artificiali per efficientare i costi; garantire nel tempo l'importanza del ruolo delle risorse umane, fornendo le competenze necessarie per affrontare le innovazioni tecnologiche.

Il fulcro di questo processo è guidato dalla formazione e dall'aggiornamento delle competenze, che risulta necessario per continuare a svolgere un ruolo cruciale all'interno del sistema industriale ed economico. ■

Far crescere contemporaneamente manager e aziende, finanziando e incentivando una formazione continua e innovativa. Ecco la mission di Fondirigenti alla prova della digital transformation





progettomanager.federmanager.it