

# IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

**Golia,**  
ma con  
il libretto  
di istruzioni

---

NON CRESCIAMO PER FORZA. CRESCIAMO CON FORZA \_\_\_\_\_ 03

### **STORIE DI IMPRESA**

CAROLA LANDONI: DONNA LEADER NELLA GIOIELLERIA AEROSPAZIALE \_\_\_\_\_ 08

PRODUZIONE DI NICCHIA:  
VINCE CHI NON INSEGUE IL MERCATO, MA LA PROPRIA VISIONE \_\_\_\_\_ 11

DANIELA E FEDERICA POSSAMAI:  
«ESSERE DONNE NON È FACILE, MA ABBIAMO ENERGIA ED ENTUSIASMO» \_\_\_\_\_ 14

DONNE E IMPRESA: FARE IMPRESA NON BASTA.  
ALLE IMPRENDITRICI SERVONO DIRITTI E TUTELE \_\_\_\_\_ 17

### **I NOSTRI FOCUS - CAMBIAMENTI**

ANDATE E AGGREGATEVI: CHI RESTA PICCOLO, SPARISCE \_\_\_\_\_ 22

LE PMI SONO LA ROCCIA SU CUI SI STRUTTURA IL TESSUTO INDUSTRIALE EUROPEO  
(SÌ, NON SOLO ITALIANO) \_\_\_\_\_ 26

GESTIRE MEGLIO L'AZIENDA: IL METODO PER CRESCERE E RESTARE COMPETITIVI \_ 30

NIDO, CASA, ANZIANI: IL WELFARE INVISIBILE CHE PESA SULLE IMPRESE \_\_\_\_\_ 34

COME CRESCERE AUMENTANDO I MARGINI (NON SOLO LE QUOTE DI MERCATO) \_\_\_\_ 38

VUOI CRESCERE DAVVERO? PRIMA TRASFORMA LA TUA IMPRESA,  
POI CONQUISTA I MERCATI ESTERI \_\_\_\_\_ 41

PMI VS GRANDI AZIENDE: COME VINCERE LA SFIDA  
PER ATTRARRE I GIOVANI TALENTI \_\_\_\_\_ 45

DIPENDENTI FELICI, PMI PIÙ FORTI:  
LA CHIAVE È ASCOLTARLI (E NON COSTA NULLA!) \_\_\_\_\_ 48

PMI E SOSTENIBILITÀ: L'AMBIZIONE C'È, LE COMPETENZE (PER ORA) NO \_\_\_\_\_ 52

# Non cresciamo per forza. Cresciamo con forza

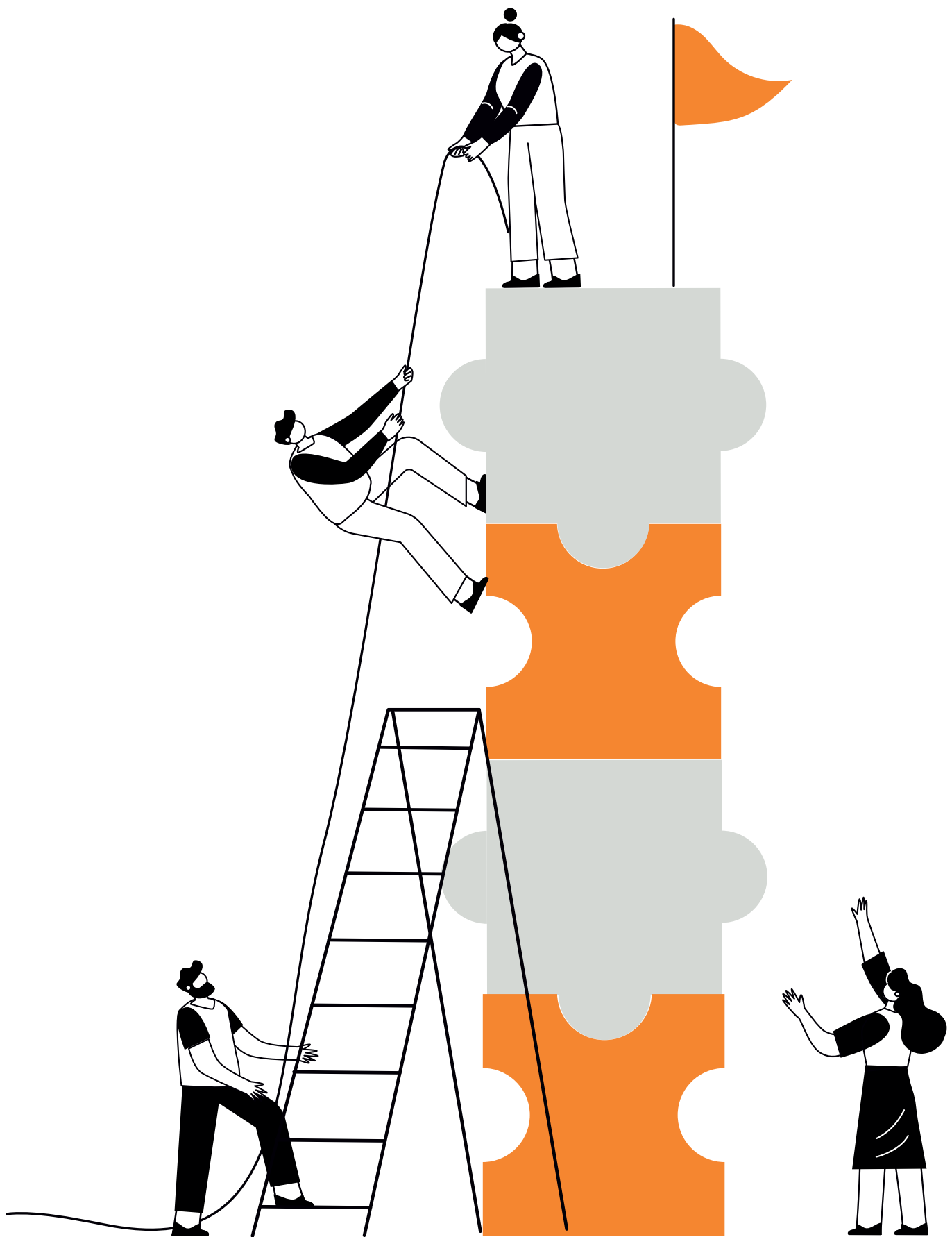
Non cresciamo per forza. Cresciamo con forza. Cresciamo solo quando smettiamo di giocare ognuno la propria partita in solitaria e iniziamo ad allenarci come squadra. Per farlo, serve una regia. Una regia vera. Non un hashtag. Non un claim. Una governance.

E se non arriva, o peggio se continuiamo a ignorarne l'urgenza, il risultato sarà un territorio sempre più disgregato, un'impresa sempre più fragile, un futuro sempre più corto. Senza una visione comune che metta a sistema competenze, istituzioni, scuola, impresa e comunità, ogni iniziativa resterà isolata, discontinua, destinata a spegnersi. E continueremo a sprecare tempo prezioso inseguendo soluzioni tampone, che rattoppano oggi ma non costruiscono domani.

Le reti servono, ma funzionano solo se tengono insieme. Se sono strutturate, multilivello, capaci di connettere davvero. Non è la dimensione dell'impresa a fare la differenza, ma la sua capacità di collaborare, scegliere, posizionarsi. Di dialogare col contesto, non solo con i fornitori. Di vedere oltre il cancello. E soprattutto: di investire. Investire non solo in tecnologie, ma in relazioni, in conoscenze, in capacità condivisa di risposta. Investire in un capitale che non si misura solo in bilancio.

Perché no, non basta la buona volontà. Serve metodo. Serve regia. Serve una politica industriale che ci creda e lo dimostri. Serve coraggio

**di Sara Bartolini**



nelle imprese e visione nelle istituzioni. Serve un patto nuovo, che vada oltre le alleanze episodiche e diventi un'abitudine strutturale. Perché la crescita non è un fatto automatico. Va costruita. Va pianificata. Va sostenuta nel tempo.

La pandemia e le crisi successive ce l'hanno spiegato in modo semplice e brutale: senza alleanze si resiste meno. E si riparte peggio. Da lì in poi, la cooperazione è diventata una necessità. Non un'opzione. E non un gesto generoso, ma una strategia competitiva. Oggi, restare da soli è un rischio strategico. Un lusso che nessuno può permettersi. Senza una governance territoriale condivisa, la competitività delle imprese diventa una corsa individuale contro un traguardo che si allontana. Con una governance invece, quella corsa può diventare un percorso di crescita condivisa. A patto che si smetta di pensare in piccolo. Non nel senso di fatturato, ma nel senso di mentalità. A patto che si inizi a ragionare in termini di ecosistemi e non di recinti.

Piccolo può essere strategico. Grande può essere dispersivo. Ma il punto non è scegliere tra Davide e Golia. È capire a cosa serve crescere e come farlo. E la risposta sta nel valore che si genera. Dentro l'impresa e intorno ad essa. Sta nella capacità di essere rilevanti, non soltanto presenti. Di diventare motori di trasformazione, non solo passeggeri del cambiamento.

Una governance territoriale serve proprio a questo: a creare un ecosistema dove le imprese possano prosperare non malgrado, ma grazie al contesto. Dove la dimensione aziendale non sia una condanna o un alibi, ma una scelta. E dove il territorio diventi un alleato, non una cornice sfuocata. Un luogo dove si condividono problemi e soluzioni, obiettivi e risorse, talenti e visioni.

È tempo di superare la logica del "salto di scala" come unico modello

possibile. Crescere non è diventare grandi. È diventare solidi. E per diventare solidi servono connessioni vere, obiettivi comuni, politiche chiare. Serve direzione. Serve governance. Serve anche una cultura del risultato che non si limiti ai numeri, ma sappia leggere

# Storie di impresa

A cura di Davide **lelmini**



**Carola Landoni**  
Titolare di Aerland

# Carola Landoni: donna leader nella gioielleria aerospaziale

**Ventisei giovani motivati e tecnologie d'eccellenza: Aerland  
unisce precisione e passione per volare sempre più in alto**

Ventisei collaboratori giovani e motivati, un quality manager che fa i salti mortali tra certificazioni e Dichiarazioni Qualifica Processo, un ex dirigente della Aermacchi che lavora a stretto contatto con Carola Landoni - responsabile dell'azienda fondata nel 1993 da papà Giancarlo – e un capofficina in pensione, ma ancora in azienda, per far crescere le nuove leve. E' impossibile riassumere in poche righe la complessità della Aerland Srl, ma un concetto rende bene l'idea: una Pmi dall'anima artigiana capace di produrre una vera gioielleria meccanica per il settore dell'aerospace.

## **LE CERTIFICAZIONI? SE NON CE LE HAI NON LAVORI**

È facile accorgersene quando Carola Landoni apre alcune cassette di rappresentanza come se fossero scrigni del tesoro: ingegno e precisione sono i punti fermi di una realtà dove nulla si fa senza una certificazione, uno standard rispettato, una compliance internazionale. Perché, racconta la responsabile della Aerland Srl, «se non sei certificato non lavori». Soprattutto, se si parla di Leonardo: «Il 45% della nostra produzione per velivoli ad ala mobile è diretta alle sedi italiane ed estere (Stati Uniti, Inghilterra, Polonia) del gruppo. E quando c'è un problema sul quale serve un confronto serrato, ad affiancarti è la stessa Leonardo».

Questa imprenditrice riesce a rendere semplice ciò che è tremendamen-

te complicato: il passaggio dalla UNI EN ISO 9001:2015 alla EN 9100:2018 (indispensabile per chi produce parti e componenti destinati al settore aerospaziale); la Dichiarazione Qualifica Processo di Leonardo Elicotteri, che si rinnova ogni tre anni, ai cinque processi speciali eseguiti dall'azienda di Sesto Calende (applicazione lubrificante solido, argentatura, cadmiatura, filettatura rullata esterna, ossidazione anodica-solforica del titanio e passivazione); il Codice NATO Ncage AJ036 attribuito all'azienda dal Ministero della Difesa italiano; la specifica internazionale AMS-00-P- 416 per la cadmiatura della bulloneria.

### **NON POSSIAMO PERMETTERCI ALCUNA FANTASIA, MA LOTTO PER LE MIE IDEE**

Ciò che conta è la tensione alla performance, l'attenzione all'eccellenza, il coraggio di accettare sempre nuove sfide. Tutto questo, Carola Landoni l'ha imparato da suo padre: «Le sue qualità sono sempre state la competenza, la forza, la lungimiranza. E nell'anima è sempre stato un produttore vero che, dalle Officine Meccaniche Paolo Ceriani alla Aerland Srl, si è messo al servizio di quelle specializzazioni che, ancora oggi, fanno la differenza». Ecco perché questa imprenditrice sa di potercela fare. Donna in un ambiente di uomini, temprata dalle difficoltà quotidiane del fare impresa e affascinata «dalla famiglia di imprenditori dalla quale provengo, nel 2000 sono entrata alla Aerland Srl: tredici anni fa una fra le prime aziende a far parte del Distretto aerospaziale lombardo. Da figlia unica, questo passaggio l'ho vissuto come un riscatto: mi piace ed è la mia vita. Le difficoltà? All'ordine del giorno, ma mi batto per far rispettare le mie idee». Certezze del fare impresa? «Una sola: lavorando su disegni del cliente non possiamo permetterci alcuna fantasia».

### **I FIORI ALL'OCCHIELLO: GALVANICA E**

### **RULLATURA. MA ARRIVERA' ANCHE LA NADCAP**

In quest'azienda dove il metodo è un must, Carola Landoni vive i suoi giorni rinunciando a vita sociale e tempo libero: «E' anche grazie ad uno studio continuo se siamo riusciti a renderci autonomi per poter controllare ancora meglio la qualità dei nostri prodotti: l'apertura di un reparto di galvanica selettiva (possiamo applicare trattamenti diversi alle diverse parti di un pezzo) e la rullatura dei filetti (anche questa eseguita internamente) sono i nostri fiori all'occhiello. Al nostro interno non siamo attrezzati per i controlli non distruttivi, ma per questi ci affidiamo ai Laboratori Bytest di Torino, realtà che opera in conformità con l'accreditamento NADCAP (National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program). Un accreditamento sul quale lavoreremo prossimamente per certificare i nostri processi speciali e ci permetterà di aumentare ulteriormente qualità ed efficienza per lavorare con altri, grandi colossi del settore». Un obiettivo in parte già raggiunto – la Aerland Srl collabora anche con il Mecaer Aviation Group di Borgomanero e alcune realtà canadesi per i particolari del servocomando e del carrello – e che deve tenere il passo con una rivoluzione tecnologica supersonica nel campo delle materie prime super selezionate.

### **QUI SI USA L'ACCIAIO MIGLIORE, MA SE SBAGLI SEI "NON CONFORME"**

Il vero muscolo della Aerland Srl è l'acciaio. Lo racconta la responsabile dell'azienda: «Principalmente acquistiamo i materiali dagli Stati Uniti, ma ci sono anche intermediari italiani che si rivolgono a produttori europei. L'acciaio che viene trasformato alla Aerland deve essere di particolare durezza e resistenza. È per questo che qui si trattano materiali bassolegati (in questi ultimi anni il costo è triplicato) che sono il top del mercato. Penso al 43.40, particolarmente adatto alle tensioni extra.

La Böhler-Uddeholm è l'unico fornitore in grado di offrire una qualità altissima: infatti, proprio perché il migliore sulla piazza, ho ordinato un lotto un anno fa e lo riceverò nel febbraio 2025. E ogni barra deve avere la sua carta di identità, perché se sbagli paghi». È a questo punto che i sistemi gestionali diventano fondamentali: «Ne abbiamo due: uno ci è stato fornito da Leonardo, mentre l'altro l'abbiamo acquistato noi. Entrambi ci garantiscono una tracciatura completa della produzione, della quantità di materiali usati, del numero di pezzi (miniserie), delle ore lavorate, di come possiamo efficientare le nostre prestazioni e delle scadenze di consegna. Perché anche un solo ritardo segna l'azienda come "non conforme"».

### **PASSAGGIO GENERAZIONALE? VEDREMO. L'IMPREDITORE DEVE AVERE MORDENTE**

La gestione aziendale è fatta di alti e bassi che Carolina Landoni descrive così: «Il momento più brutto è quando manca il lavoro e, di conseguenza, quella visibilità che è indispensabile per aumentare le commesse. Quello più bello, invece, quando il lavoro c'è». È questa la miglior garanzia per un'azienda che guarda al futuro e a quella continuità che anche un passaggio generazionale può dare: «Ho due figlie – conclude la responsabile della Aerland Srl – ma è ancora presto per dire se un domani prenderanno le redini dell'azienda. Per ora, la figlia più grande di ventidue anni è in azienda da due e si sta facendo le prime esperienze. L'altra, di diciannove, si è diplomata da poco e deve ancora

decidere che corso dare alla sua vita. Comunque, preferirei che entrambe scegliessero la loro strada da sole, perché la vita da imprenditore richiede mordente».

# Produzione di nicchia: vince chi non insegue il mercato, ma la propria visione

**Le Pmi che scelgono la nicchia e restano fedeli alla loro visione imprenditoriale possono competere a livello globale, puntando su qualità, passione e personalizzazione**



«Quello che stiamo vivendo è il momento storico più adatto per le produzioni di nicchia, ma gli imprenditori che lavorano in questo segmento devono tenere la barra dritta facendo leva sulla loro passione senza lasciarsi tentare, se questa porta ad una perdita della qualità, dalla crescita dimensionale. Inoltre, mai inseguire il mercato ma solo le proprie ambizioni». A dirlo è Roberto Verganti, che alla House of Innovation della Stockholm School of Economics detiene la cattedra Josefsson Family in Arte e Innovazione e dirige il Center for Art and Innovation.

**Professore, in che modo la specializzazione in nicchie produttive può rappresentare, per le piccole e medie imprese, una strategia vincente nel lungo periodo?**

Una Pmi che punta alla qualità e all'alta specializzazione darà del filo da torcere ai suoi competitor. Soprattutto in un momento come quello che stiamo vivendo oggi: a parte i dazi americani, l'accesso ai mercati è diventato più semplice e i clienti possono essere raggiunti ovunque. I mercati globali sono molto grandi e si può pescare in un bacino di miliardi di persone. Più un'impresa fa prodotti di nicchia e più deve avere uno sguardo globale.

**Quali sono i vantaggi reali della produzione di nicchia? E, se ce ne sono, quali gli svantaggi?**

Partiamo dai vantaggi: maggiore qualità, maggiore personalizzazione e più servizi perché si è più attenti alle richieste customizzate e si seguono meglio i clienti. Inoltre, la produzione di nicchia permette all'imprenditore di focalizzarsi su quello che sa fare bene e che gli piace fare. Di conseguenza, l'imprenditore non insegue il mercato, ma la propria visione imprenditoriale. Ed è questo a premiarlo. Per quanto riguarda gli svantaggi: quando si produce in un segmento di nicchia tutto è legato alle ambizioni dell'imprenditore. Però, chi vuole crescere ispirandosi ai modelli di Tesla e Facebook non sta nella nicchia.

**Quali sono i passi che una Pmi deve compiere per entrare in una produzione di nicchia?**

Nella produzione di nicchia, l'imprenditore è anche manager e al centro ci sono le sue capacità personali e la sua visione. Grazie a queste riesce a soddisfare le sue ambizioni e a mantenere una produzione qualitativa molto alta. Nello stesso tempo, però, deve circondarsi di persone che abbiano professionalità altrettanto elevate. Le strutture manageriali tradizionali, o classiche, per lui


non vanno bene perché è il primo a "metterci la faccia". Ed è anche grazie a questo se la qualità del suo prodotto può aumentare nel tempo.

**Quali sono i passi falsi che si devono evitare?**

Chi segue la strategia di nicchia deve essere molto focalizzato sugli obiettivi qualitativi e non lasciarsi distrarre da mille opportunità. Se l'imprenditore cede su questo si troverà a metà di un guado: da un lato non avrà un livello sufficiente di qualità per far parte della nicchia e, dall'altro, non avrà i volumi produttivi sufficienti per applicare prezzi più bassi.

**La produzione di nicchia può sostenere la sostenibilità?**

Le imprese italiane sono state le pioniere della nicchia ma, ora, ci sono anche tanti altri Paesi che stanno avanzando in modo deciso. In una società in cui si parla molto di sostenibilità, si considera poco il fatto che la produzione di alta qualità aiuta ad essere sostenibili. Il mondo della Moda ne è un esempio: per soddisfare i criteri della sostenibilità di fronte alla crescita dei capi usa e getta si sta ritornando ad un abbigliamento di altissima qualità che dura nel tempo. Meno sprechi signi-



fica meno costi e più rispetto per l'ambiente. Un obiettivo che la produzione di massa non potrà mai raggiungere. Inoltre, a legare imprese e clienti nella nicchia è la loro passione: le prime per quello che fanno perché lo fanno bene, mentre i secondi perché cercano un prodotto unico che soddisfa i loro desideri. In questi segmenti, la marginalità è alta perché è un business costruito sulla capacità di risolvere problemi tecnici che altri non riescono ad affrontare. Nella nicchia non può mai esistere il concetto di "good enough".

**La nicchia può facilitare la creazione di network, o partnership strategiche, tra le imprese della stessa filiera?**

Non è facile: le strategie di nicchia, così specializzate e costruite sul drive dell'imprenditore, fanno fatica ad aprirsi alle collaborazioni. Di queste ne abbiamo un gran bisogno, ma la partnership richiede un progetto o, addirittura, un brand di filiera che richiede tanto lavoro e, soprattutto, una comunanza di obiettivi tra le parti.



da sx  
**Daniela Possamai**  
 project manager  
**Federica Possamai**  
 responsabile commerciale

# Daniela e Federica Possamai: «Essere donne non è facile, ma abbiamo energia ed entusiasmo»

**Due sorelle, un'azienda leader nella produzione di valvole per l'Oil & Gas, 35 dipendenti e tanta voglia di crescere: la storia della Zellinger Srl**

La forza di essere donna. Ma anche l'immaginazione, la concretezza, la precisione. Sono questi i tratti distintivi di Daniela e Federica Possamai, che affrontano le sfide di un settore storicamente dominato dalla presenza maschile come lo è quello dell'Oil & Gas. La determinazione di queste due sorelle dimostra quanto questa qualità non sia un'esclusiva maschile perché, se unita all'impegno, permette di eccellere anche in un'impresa di famiglia come lo è la Zellinger Srl, fondata da papà Massimo nel lontano 1989.

## **DANIELA E FEDERICA: UN PERCORSO TRA INNOVAZIONE E TRADIZIONE**

Daniela nel ruolo di project manager, e Federica in quello di responsabile commerciale, hanno portato negli uffici e in produzione la carica di chi non si spaventa di fronte a sfide sempre nuove che hanno il nome di valvole a sfera per gli impianti del petrolchimico e del gas: «Qui si producono valvole di ogni dimensione, dalle più piccole come quelle a spillo e monoblocco, alle più complesse come lo sono le trunnion. Un settore altamente specializzato, e un mercato in continua evoluzione, che offre molteplici possibilità», dicono Daniela e Federica. Che nel corso degli anni hanno costruito un'esperienza imprenditoriale basata sull'innovazione, sull'intraprendenza ispirata al modello di papà, sull'umiltà che ha permesso alle sorelle di apprendere da zero tanto le competenze tecniche, come il disegno meccanico, quanto le articolate dinamiche di contrattazione e gestione delle offerte.

### **FEDERICA: UNA SFIDA CHE HA RIPAGATO**

Con una laurea in Economia e Commercio all'Università Cattolica di Milano, Federica è entrata in azienda dodici anni fa, «e l'ho vista crescere. Ricordo che agli inizi i dipendenti erano solo dodici (oggi siamo in 35 con un'età media che si aggira sui 35 anni) e in ufficio c'erano tre ragazze che facevano di tutto un po'. Oggi sono in 10». Gli ostacoli? «Non sono mancanti. Ricordo bene quando, poco dopo il mio ingresso, un cliente olandese venne in sede per discutere un ordine. La trattativa si svolse in sala riunioni, ma io non venni coinvolta. È stata una delusione, ma mi ha aiutata a crescere e nel corso degli anni mi sono rifatta: qualche anno dopo, per esempio, ho negoziato da sola un importante ordine con concorrenti, tutti uomini, che si erano presentati in forze. Sono riuscita a ottenere l'accordo, e quella vittoria rappresenta per me un importante traguardo personale». Un successo personale che nasce, anche, da quella convinzione che da sempre lega Federica a Daniela: «Ci capiamo a fondo, ci confrontiamo e spesso proponiamo nuove idee: in questo settore, in quanto donne, non è sempre facile essere prese sul serio, ma noi ci focalizziamo sempre sugli obiettivi, siamo pratiche e decise. Lavoriamo con pragmatismo».

### **DANIELA: L'ENTUSIASMO COME SPINTA AL CAMBIAMENTO**

A non dover mai mancare, secondo Daniela Possamai, «è l'entusiasmo: sono entrata alla Zellinger Srl quattro anni fa dopo la laurea in Economia e Management all'Università Bocconi di Milano, ho sempre avuto voglia di fare e, soprattutto, ho sempre saputo dove avrei voluto andare. Così, dai primi passi nella gestione di documenti diversissimi fra loro, nel tempo ho approfondito la conoscenza dei prodotti, dalla produzione al montaggio». Soddisfa-

zioni? «Ne ho avute, perché l'entusiasmo fa la differenza e ti aiuta a capire cosa vuoi fare e quali sono i tuoi obiettivi. Così, ecco l'acquisto di nuovi macchinari per il testing, i due magazzini verticali e le fiere internazionali: risultati che hanno premiato il nostro impegno». E papà Massimo? Ancora Daniela e Federica: «Il passaggio generazionale è avvenuto nel modo più naturale possibile: papà, amministratore delegato dell'impresa, è un punto di riferimento e ci ha sempre lasciato libertà di manovra guidandoci con tatto e competenza».

### **L'IMPORTANZA DELLE CERTIFICAZIONI E L'ATTENZIONE AI DETTAGLI**

Con tre sedi operative - una a Casorate Sempione con uffici, magazzino, montaggio e banchi prova; una a Besnate, dove c'è la produzione, e la terza a Cavaria con Premezzo (ancora in costruzione) - la Zellinger Srl è un'eccellenza dove flessibilità e innovazione si integrano con l'attenzione e la cura al cliente. Lo dice Federica Possamai: «La produzione interna ci permette di gestire gli ordini in tempi rapidi e rispondere alle esigenze specifiche dei clienti, mentre il magazzino - fornitissimo di prodotti semilavorati - garantisce un'efficienza ottimale per l'assemblaggio veloce e le spedizioni on demand. Le materie prime, acciaio inox e acciaio al carbonio, sono tutte Made in Italy e la produzione avviene internamente in azienda. La proposta che possiamo fare ai clienti - compagnie di trading che lavorano in tutto il mondo: i nostri Paesi di riferimento sono soprattutto Algeria, Olanda e Francia - è amplissima: l'ampia gamma di prodotti include, infatti, sia soluzioni standard che personalizzazioni innovative grazie a certificazioni fondamentali come lo è l'americana API 6D, che abbiamo ottenuto nel 2010 e attesta la qualità e l'affidabilità delle valvole prodotte».

### **UN'UNICA CERTEZZA: IL RAPPORTO DIRETTO CON I CLIENTI**

Con un fatturato equamente diviso tra Italia ed estero, la Zellinger Srl punta sui giovani: «I nostri collaboratori vengono formati direttamente in azienda e, dopo un percorso interno che prevede la conoscenza a trecentosessanta gradi di ciò che si fa in azienda, sono in grado di rispondere a domande tecniche anche molto particolari. E tutti devono conoscere la lingua inglese». Un plus per questa azienda che, come tante altre, deve affrontare le sfide del cambiamento: «Il rapporto con i clienti è cambiato ed è per questo che li affianchiamo passo dopo passo offrendo soluzioni su misura, rapide ed efficienti e di altissima qualità. Puntiamo sempre a soddisfare le loro aspettative con precisione e professionalità», concludono Daniela e Federica.

# Donne e impresa: fare impresa non basta. Alle imprenditrici servono diritti e tutele

**Le donne che fanno impresa creano valore, occupazione e Pil. Ma sono ancora senza le tutele minime. Serve una svolta culturale e normativa per colmare il divario**



Quando parla di imprenditoria femminile, la professoressa Azzurra Rinaldi pensa alle equazioni: «A "donna uguale madre" si devono affiancare donna uguale a manager capace, uguale a crescita, uguale a fatturato, uguale a inclusione. Al pari dei loro colleghi maschi, le donne che fanno impresa in Italia producono risorse economiche che vanno nel bilancio dello Stato, contribuiscono al Pil e ad aumentare l'occupazione». Inoltre, aggiunge la docente di Economia Politica alla Unitelma Sapienza di Roma, direttrice della School of Gender Economic e fondatrice di Equonomics (società di consulenza per rafforzare il tema dell'equità di genere all'interno delle aziende), «secondo Unioncamere le imprenditrici hanno un modo circolare di fare impresa perché dimostrano molta più attenzione a chi lavora con loro e investono in formazione».

## **Professoressa, alcune imprenditrici dicono che a volte è difficile essere riconosciute a capo di un'azienda: quale è il problema?**

I punti sono due: il primo è che in Italia, dal punto di vista normativo, non esistono garanzie per le donne che fanno impresa e diventano madri; mentre il secondo rimanda a quella mancanza di cultura che tiene sottotraccia il talento femminile. Per quanto riguarda gli indicatori di parità di genere, il nostro Paese è 87esimo su 146. E sebbene membro del G7, l'Italia se la cava male

anche sulle opportunità e partecipazione economica delle donne: 111esima posizione su 146.

Sono tre gli allarmi che deve affrontare l'Italia: primo, le donne si laureano prima dei loro colleghi maschi e con voti più alti, ma per loro non si creano le condizioni di lavoro più adatte; secondo, le giovani donne fino a 34 anni, laureate, percepiscono uno stipendio che è il 58% di quello maschile; terzo, fino al 2016 quella percentuale era al 73%, quindi si è assistito ad un peggioramento rapido e ad una svalutazione del salario femminile.

### **Quali sono i pregiudizi che ostacolano, o complicano, il percorso di una donna all'interno di un'azienda?**

Secondo il Rendiconto di genere 2025 dell'Inps, una donna su cinque lascia il lavoro dopo la nascita del primo figlio. In Italia, il 73% delle dimissioni volontarie proviene da lavoratrici madri. Il motivo? Per il 70% delle donne, è impossibile conciliare la cura della famiglia con gli impegni professionali. Intanto, quattro padri su dieci scelgono di non usufruire nemmeno dei dieci giorni di congedo obbligatorio previsti per legge. In un Paese che non cresce, dove le imprese faticano e il mercato del lavoro è stagnante, si fa strada un ragionamen-

to brutale ma diffuso: meglio assumere un uomo, che difficilmente chiederà permessi, che una donna che, diventando madre, avrà diritto a cinque mesi di assenza retribuiti al 100%.

Ma il nodo vero è un altro: l'Italia è uno dei pochi Paesi avanzati dove si utilizza la Naspi, un sussidio mensile di disoccupazione, per gestire la maternità. In pratica, le risorse pubbliche non servono a tenere le donne nel mercato del lavoro, ma a sostenerle mentre ne escono. E così, ogni volta che una madre si presenta in azienda, è come se dovesse ripartire da zero. Come in una partita a Monopoli. Infine, guardiamo ai numeri del potere: solo il 21% delle posizioni manageriali è occupato da donne, nonostante queste rappresentino il 51% della popolazione. Difficile spiegare questo divario senza chiamare in causa i pregiudizi. E, ancora una volta, la maternità.

### **Le imprenditrici vivono una situazione ancora più drammatica**

Certo, perché loro non hanno le stesse garanzie di cui beneficiano le lavoratrici. E questa è la più grande frustrazione: nel nostro Paese non si è ancora capito che chi fa impresa produce risorse economiche che vanno nel bilancio dello Stato,

produce Pil e fa aumentare l'occupazione.

### **Cosa consiglia ad una donna che decide di raccogliere il testimone dell'impresa?**

La scelta di "fare impresa", e non semplicemente di ereditarla, arriva spesso dopo i 40 anni. È in quel momento che molte donne si dicono: "Mi sono laureata, ho affrontato le difficoltà legate alla maternità ma ho competenze, forza e visione. Ora prendo in mano la mia vita professionale e decido per me". È una forma di rivincita personale e professionale.

Il problema è che la voce delle imprenditrici raramente arriva dove dovrebbe. Ed è proprio per questo che il prossimo passo potrà essere quello di rivendicare gli stessi diritti di cui beneficiano le loro dipendenti. Se la performance imprenditoriale può risentire della maternità, perché influisce sulla concentrazione, sulla produttività e sulla capacità di governare i tempi dell'impresa, allora è necessario intervenire. Servono tutele specifiche anche per chi guida un'azienda. Perché oggi, nel nostro ordinamento, mancano ancora garanzie legali adeguate per le donne che fanno impresa. E questo le espone a un doppio svantaggio: come madri e come imprenditrici.

### **Quale è il plus che le donne possono portare in azienda e che le distingue dai colleghi maschi?**

Prima di tutto, non dovremmo chiedere alle donne di dimostrarsi più brave degli uomini.

La realtà, ampiamente confermata dalla letteratura sul tema, è che le aziende guidate da donne tendono a ottenere risultati migliori. Quando una donna è al vertice, la performance complessiva migliora.

Questo accade perché il loro approccio all'impresa è diverso: più circolare, più attento alle persone. Le donne leader investono nella formazione, ascoltano di più, creano ambienti di lavoro inclusivi. E anche sul piano finanziario mostrano una sensibilità particolare: sono più propense, ad esempio, a investire in strumenti sostenibili come i titoli verdi. Durante la pandemia, il tasso di chiusura delle imprese femminili è stato solo dello 0,29%. Un dato che racconta molto. Per molte donne l'azienda non è solo lavoro, ma un progetto di vita: fino a quando avranno anche una sola possibilità, non lo abbandoneranno.

### **Quindi, durante la pandemia i valori femminili sono riusciti ad emergere?**

Sì, in molti casi sono emersi con forza. Durante

il lockdown, molte imprenditrici hanno dimostrato grande determinazione e capacità di adattamento. Hanno sfruttato il tempo sospeso per rafforzare i legami con i clienti, attuali e potenziali, e hanno investito nella formazione online dei dipendenti e delle dipendenti.

La loro leadership si è rivelata inclusiva. Le donne che guidano aziende tendono ad assumere altre donne, contribuendo concretamente alla riduzione della disoccupazione femminile.

Ma è importante fare una distinzione: tra imprenditrici e lavoratrici, e tra settori. Per chi fa impresa, la pandemia ha rappresentato, in alcuni casi, un'occasione di ripensamento e rilancio. Per molte lavoratrici, invece, è stata una tragedia. I settori più colpiti sono stati quelli legati alla cura, all'assistenza, al contatto diretto con le persone, ambiti in cui la presenza femminile è preponderante. Quel lavoro, in larga parte, è stato spazzato via. E non è ancora stato pienamente recuperato.

In un momento drammatico come quello del Covid, le imprenditrici hanno avuto la possibilità e la forza di riflettere su cosa fare e, soprattutto, su come farlo meglio.

**Gli ostacoli del passato – aspettative sociali (donne in famiglia e leadership ai maschi), dinamiche di potere (posizioni di comando monopolizzate dagli uomini) e sindrome dell'impostore (il sentirsi inadeguata o dubbiosa) – sono stati superati o se ne sono aggiunti di nuovi?**

Non possiamo dire che siano stati superati. Alcuni si sono attenuati, ma continuano a influenzare profondamente il mondo del lavoro e dell'impresa.

Tuttavia, strumenti come la Certificazione per la parità di genere stanno facendo la differenza perché obbligano le aziende a confrontarsi con dati concreti, e a rendere visibile ciò che prima restava sommerso. In questo senso, oggi ci sono più imprese virtuose rispetto al passato. Ma gli stereotipi resistono e, spesso, si insinuano nei comportamenti quotidiani, anche inconsapevolmente. È per questo che serve continuare a lavorare sulla cultura, sulla consapevolezza, sulla formazione.

All'equazione automatica "donna uguale madre", bisogna affiancarne di nuove:

donna uguale manager competente, uguale crescita aziendale, uguale fatturato, uguale inclusione.

Solo cambiando il modo in cui pensiamo, cambieremo anche il modo in cui agiamo.

# Inostri Focus

**Cambiamenti**

Antonio Belloni\*

## Andate e aggregatevi: chi resta piccolo, sparisce

Le Pmi cambiano rotta: restare piccoli non basta più. Acquisire e aggregarsi è la nuova strategia per crescere e affrontare un mercato sempre più instabile

Sei anni fa in America fu pubblicato Big is beautiful, un libro che sembrava la risposta perfetta ai cantori italiani del piccolo è bello, e le sue ragioni in difesa delle imprese grandi erano le solite: innovano ed assumono, crescono e prosperano.

Oggi il contesto è cambiato.

### **Non si tratta più di dimensione, è una questione di forza.**

È per questo motivo che sempre più imprese decidono di rivolgersi al proprio settore per fare acquisizioni, anche piccole, e farsi le spalle larghe aumentando la produttività e la presenza sul mercato, la forza lavoro e gli investimenti.

### **CONTESTO S-FAVOREVOLE**

È un fenomeno difficile da pensare in questo momento, quando tutto sembra andare male ed i mercati sono stanchi perché ci sono acquisti in ritardo ed investimenti posticipati, assunzioni accantonate e progetti fermi al palo.

Le cause sono tante e vengono dall'estero, dal fronte energetico e dalla crisi di alcuni settori.

Eccone alcune:

- » l'automotive ferma in un limbo di indecisione;
- » la moda ed il tessile rallentati dal minor potere d'acquisto dei consumatori;
- » la meccanica in difficoltà per i rincari energetici e delle materie prime.

Com'è possibile che proprio da questo contesto sfavorevole emergano due novità inattese, entrambe positive?

Ecco la prima.

### **MENTALITÀ ESPANSIVA**

Sembra proprio che una compagine di imprese, piccola ma crescente e stimolata da questo contesto per tutti ostile, stia decidendo di utilizzare le risorse accumulate negli ultimi cinque o sei anni – per alcune andati particolarmente bene – per fare acquisizioni nel proprio settore.

La notizia non è proprio questa, ma è in particolare la decisione

di **pianificare e praticare azioni aggregative** di questo tipo partendo da una nuova mentalità, che per moltissimo tempo non le aveva previste né accettate, le aveva anzi rifiutate categoricamente.

Si sta dunque facendo avanti, anche nelle imprese piccole, una mentalità espansiva del tutto nuova.

## CONTESTI PICCOLI

Ed ecco la seconda novità: dove vado con solo 5 milioni di fatturato?

Questa domanda spinge un numero crescente di imprese a interrogarsi sulla propria condizione, di cui questo fatturato è solo un esempio. Il cambio di mentalità coinvolge infatti anche imprese piccole, che si interrogano su quale forma sia oggi necessaria per affrontare un presente ed un futuro incerti.

Cominciano finalmente a capire che la piccola dimensione va **bene solo se è uno stadio evolutivo.**

Meccanica e tessile, plastica e stampi, ma non solo, sono i settori in cui queste imprese decidono allora di utilizzare la liquidità accantonata in questi ultimi anni, che per alcune sono stati floridi, per fare acquisizioni strategiche.

Sono imprese piccole, con una forza lavoro anche di solo 15 o 20 persone.

## UN'UTILE AGGIUNTA

E come procedono?

Non si tratta di azioni improvvisate, anzi. Quasi sempre le imprese acquisite costituiscono **un'utile aggiunta** alla propria, fatta nello stesso loro comparto, e si tratta altrettanto spesso di piccoli fornitori, piccoli concorrenti, o piccoli clienti.

L'obiettivo evidente è per tutti acquisire una stanza dimensionale più funzionale ad aumentare la **forza di propulsione** del proprio business e che spinge il lavoro, allarga il mercato, sostiene l'innovazione ed anche la produzione e lo sviluppo di prodotti e servizi nuovi.

## I VANTAGGI

Le conseguenze positive di questo fenomeno embrionale si dispiegano su due fronti.

Il primo riguarda i **vantaggi** operativi e strategici per le **imprese attive**:

- » l'espansione: acquisiscono fette di mercato nuove e complementari;
- » l'integrazione: aggregano parti di lavoro portando efficienza;
- » la dimensione: riescono a costruire economie di scala;
- » i margini: raggiungono utili più elevati;
- » gli investimenti: trovano più risorse per formazione e innovazione;

- » la forza lavoro: consolidano la propria struttura;
- » la produzione: possono soddisfare clienti più grandi.

Il secondo riguarda l'economia del territorio e di settore, che si **rafforza e compensa lo spopolamento** di imprese causato da una mortalità crescente e da una natalità decrescente, se non addirittura nulla, soprattutto per la manifattura.

### **COSA MANCA**

Gli ultimi cinque anni sono stati molto duri per molte imprese, ma per altre hanno portato ricavi e utili consentendo anche un discreto **accumulo di liquidità**, che se impiegata con saggezza può prendere un percorso di moltiplicazione di valore ed utilissimo alla propria attività.

Questo vale per le **imprese attive** in queste acquisizioni (quelle che comprano).

Molte altre e che ne hanno accumulata altrettanta, purtroppo la tengono ferma o la impiegano per diversificare i propri investimenti con attività anche molto lontane dalla propria e che nulla hanno di industriale o di produttivo (finanza o immobiliare).

Se a quelle che potrebbero attivarsi manca quindi il coraggio di insistere nel proprio settore, a quelle che invece sarebbero e sono un **ottimo target** per

gli investimenti altrui (quelle che vendono) manca invece l'umiltà indispensabile a farsi aiutare nell'aprirsi al mercato.

Si tratta infatti di un terreno inesplorato. Ricevere le telefonate da qualche fondo o vedere nel proprio settore un fermento di fusioni ed acquisizioni crea spesso una presunzione ingiustificata e non salva dai consueti sbagli di chi pensa di poter fare tutto per conto proprio, in un contesto dove fare da soli può essere un errore fatale.

\* Coordinatore  
Centro Studi Imprese Territorio

Jacopo **Brioschi** \*

## **Le Pmi sono la roccia** su cui si struttura il tessuto industriale europeo (Sì, non solo italiano)

Le Pmi sono il 99% delle  
imprese europee. Rocce su  
cui si costruisce l'economia:  
magmatiche, sedimentarie o  
metamorfiche, sanno nascere,  
resistere e trasformarsi

## **Le Pmi europee come rocce: magmatiche, sedimentarie e metamorfiche**

In 20 anni di lavoro (e crescita professionale e personale) con le Pmi europee, una delle suggestioni che ha sempre solleticato la mia fantasia da consulente è il paragone con le rocce, un elemento naturale fondante e spesso sottovalutato del nostro pianeta. Innanzitutto, ci tengo a sottolineare come, con le specificità di ciascun Paese, tutti i Paesi europei oggi (sia i fondatori della Ue che quelli di nuova entrata) sono sistemi economici in cui la species dominante è quella delle Pmi, non è pertanto un tema italiano.

Oggi in Europa sono il 99% delle imprese, danno lavoro 100 milioni di persone e generano il 56% del Pil, se sono un problema sono un bel problema. Sicuramente hanno dei problemi (come anche le grandi imprese) ma è diverso avere dei problemi da essere dei problemi e possiamo tranquillamente affermare che le Pmi sono la roccia su cui costruire le Grandi Imprese (con percorsi diversi e complessi). Non devono per forza diventare grandi tutte (non c'è posto per milioni di grandi imprese sul mercato), devono diventare sempre più brave e performanti.

**Le piccole imprese, proprio come le rocce, si formano e si trasformano nel tempo sotto l'influenza di forze interne ed esterne.** Se guardo alle Pmi con cui ho lavorato in questi anni, possiamo classificarle in tre categorie, ispirandoci alle tre grandi famiglie di rocce: **magmatiche, sedimentarie e metamorfiche.**

### **1. LE PMI MAGMATICHE: NATE DAL FUOCO DELL'INNOVAZIONE**

Le rocce magmatiche nascono dalla solidificazione del magma, che proviene dall'interno della Terra. Sono il risultato di un processo rapido e potente, spesso legato a fenomeni eruttivi.

**Le Pmi magmatiche sono quelle aziende che emergono con idee dirompenti.** Queste imprese nascono spesso dall'intuito di uno o più imprenditori visionari, come un'eruzione vulcanica che porta nuova materia sulla superficie del mercato. Spesso hanno una crescita apparentemente "disordinata", usano poco la bilancia e tanto il "sentimento" ma danno la percezione di navigare leggere a vela in mari in burrasca seminando pesanti "navi da crociera". **Diciamo che spesso prima crescono e poi si organizzano.**

## Caratteristiche:

- » **Innovazione e dinamicità** – Sono aziende che puntano su nuovi modelli di business, prodotti innovativi o tecnologie avanzate, a volte hanno anche una conoscenza apparentemente non approfondita dei settori in cui operano
- » **Crescita esplosiva** – Se trovano il giusto mercato, possono espandersi rapidamente.
- » **Rischio elevato** – Così come il magma si raffredda e si solidifica, anche queste aziende arrivano al punto in cui devono adattare il proprio modello di business per continuare a crescere e devono "pensarsi in una mappa" per capire come strutturarsi.

## 2. LE PMI SEDIMENTARIE: COSTRUITE STRATO DOPO STRATO

Le rocce sedimentarie si formano attraverso l'accumulo di materiali nel tempo: strati di detriti, sabbia, conchiglie e minerali si depositano uno sopra l'altro, creando una struttura solida e complessa.

**Le Pmi sedimentarie** sono aziende tradizionali, spesso familiari, che si sono consolidate nel tempo. Sono il cuore del tessuto imprenditoriale italiano ed europeo, formate da generazioni di imprenditori che hanno costruito il loro business un pezzo alla volta, spesso senza chiedere un euro a nessuno.

## Caratteristiche:

- » **Stabilità e solidità** – Hanno una base consolidata, un modello di business rodato e un uso equilibrato della leva finanziaria.
- » **Crescita graduale** – Si espandono lentamente, mantenendo un forte legame con il territorio e la filiera.
- » **Resistenza al cambiamento** – Proprio come le rocce sedimentarie possono essere erose dal vento e dall'acqua, queste aziende rischiano di essere travolte dai cambiamenti di mercato se non si innovano. **La sfida da vincere (generazione dopo generazione) è mantenere la voglia di "essere lo strato successivo".**

## 3. LE PMI METAMORFICHE: TRASFORMATE DALLA PRESSIONE E DAL CAMBIAMENTO

Le rocce metamorfiche nascono dalla trasformazione di rocce preesistenti sotto l'effetto di calore e pressione intensi. Questo processo le rende più resistenti e spesso più preziose.

**Le Pmi metamorfiche** sono quelle aziende che hanno saputo evolversi nel tempo, adattandosi alle sfide del mercato cambiando radicalmente la propria attività (ho un cliente che fa lighting di design che faceva biciclette fino a 50 anni fa, o una azienda di mobili che ha fatto fortuna in periodo bellico costruendo eliche per bimotori) trasfor-

mando le difficoltà in opportunità.

### **Caratteristiche:**

- » **Capacità di adattamento** – Sono aziende che hanno saputo reinventarsi, magari passando dalla produzione tradizionale a settori innovativi, cavalcando l'export o la digitalizzazione.
- » **Resistenza e valore** – Così come le rocce metamorfiche possono diventare materiali pregiati come il marmo, anche queste imprese diventano nel loro percorso più forti e competitive grazie a diversificazione del know-how ed il corpo-a-corpo con sempre nuovi clienti e competitor.
- » **Spinta all'innovazione** – Spesso il cambiamento è stato forzato da crisi economiche o dalla concorrenza globale, ma ha portato l'azienda a migliorarsi sempre.

**La sfida da vincere è capitalizzare sempre il know-how precedente, non partendo da fogli bianchi ma prendendo dalla propria storia la capacità di entrare in un nuovo mercato portando delle innovazioni "out of the box".**

### **QUAL È IL FUTURO DELLE PMI?**

L'elemento chiave per tutte? La capacità di ascoltare il mercato e misurare e migliorare le proprie performance. Solo chi sa "ascoltare il mercato" (soprattutto "the market's whispers") e adotta una mentalità data-driven, monitora i propri KPI e sa adattarsi riuscirà a prosperare.

\* Manager area  
Innovazione & Sviluppo Artser



Rosario **Bucca** \*

## Gestire meglio l'azienda: il metodo per crescere e restare competitivi

Un nuovo approccio gestionale aiuta le imprese  
a migliorare strategia, processi e risultati

Uno dei problemi più rilevanti che le strutture organizzative hanno sempre dovuto affrontare durante la loro evoluzione è stato quello di creare prima e mantenere poi l'allineamento strategico di tutte le loro aree funzionali con i mercati di riferimento.

Questo processo richiede, oltre a una chiara definizione della strategia aziendale, un'attenta analisi dei molteplici processi di interazione tra la struttura organizzativa e il contesto esterno, nonché una profonda comprensione delle dinamiche interne.

L'approccio ideale è quello di concepire le varie parti dell'organizzazione non come entità separate, ma come un sistema interconnesso, in cui gli elementi interagiscono e si influenzano reciprocamente. Questo concetto è alla base di quello che io ho definito **"Approccio Gestionale Sistemico" (AGS).**

Tale approccio è spesso trascurato da manager e società di consulenza, che tendono a focalizzarsi sulla risoluzione di problemi sintomatici anziché affrontare le cause strutturali delle inefficienze dell'organizzazione

L'adozione dell'**AGS** può avere un impatto significativo a lungo termine sulle nostre aziende, a prescindere dalla qualità della strategia aziendale adottata.

L'approccio **sistemico** permette di ottenere cinque obiettivi principali:

- » Ottimizzare l'allineamento delle organizzazioni alle dinamiche specifiche di ogni mercato.
- » Favorire la condivisione delle informazioni, elemento essenziale per il miglioramento continuo dell'organizzazione. Questo processo aiuta inoltre a prevenire l'eccessiva concentrazione di conoscenze su poche persone, una criticità particolarmente diffusa nelle PMI.
- » Definire indicatori di performance ottimali per valutare l'efficienza organizzativa e il suo grado di coerenza con le esigenze del mercato.
- » Rafforzare la capacità e la reattività delle aziende nell'adattarsi ai rapidi cambiamenti del contesto competitivo.
- » Promuovere un nuovo modello di gestione aziendale orientato alla crescita sostenibile e all'innovazione strategica.

Per attuare efficacemente questo nuovo modello, è fondamentale esaminare un'organizzazione da una prospettiva diversa, considerandola come un sistema interconnesso, orientato da uno **scopo** chiaro e finalizzato alla creazione di valore.

I tre pilastri fondamentali di questo nuovo approccio si basano sull'analisi e la successiva **armonizzazione** di tre elementi chiave:

- 1. Elementi:** Le macro-funzioni aziendali (Sales, Finance, Marketing, Operations, ecc.) e le tipologie di clienti (Clienti finali, Distributori, OEM...)
- 2. Interconnessioni:** Relazioni e processi che regolano il funzionamento delle funzioni aziendali e la loro interazione con i clienti (interni ed esterni).
- 3. Funzione/Scopo:** Definizione della missione, visione e strategia aziendale, specificando dove operare (Strategia Corporate), in che modo (Strategia di Business) e con quali risorse e competenze (Strategia Funzionale).

Il pensiero sistemico ha incontrato molte difficoltà nella sua applicazione, soprattutto perché le società occidentali, nel corso della loro storia, si sono orientate prevalentemente verso la scienza, la logica e il riduzionismo, trascurando l'intuizione e l'olismo.

Di conseguenza, l'approccio prevalente nella risoluzione di problemi complessi si è sempre basato sulla convinzione, profondamente radicata a livello psicologico, che le cause risiedano più in fattori esterni che interni.

Pensiamo, ad esempio, alle difficoltà delle nostre Pmi nell'adattarsi all'economia digitale: dalla transizione da un modello incentrato sul prodotto a uno orientato alle applicazioni, fino alle sfide legate all'espansione verso nuovi mercati, sia in Italia che all'estero.

Tuttavia, viene spontaneo chiedersi se queste difficoltà dipendano realmente solo da fattori esterni. Se così fosse, sarebbe essenziale comprendere le ragioni del successo di alcune organizzazioni che, pur operando in contesti complessi, riescono comunque a prosperare, sia a livello nazionale che internazionale.

In conclusione, tutte le aziende operano in contesti complessi e in continua evoluzione. Ciò nonostante, sono convinto che l'adozione dell'**Approccio Gestionale Sistemico (AGS)** possa giocare un ruolo determinante nel migliorare la gestione delle interazioni tra le diverse funzioni aziendali e il mercato, riducendo la tendenza a focalizzarsi unicamente su soluzioni temporanee.

## **L'azienda è un sistema interconnesso**

Ogni funzione aziendale (vendite, finanza, marketing, operations) non è un'entità separata, ma parte di un unico sistema. per crescere, serve un approccio che consideri tutte le relazioni tra i diversi reparti e il mercato.

## **Superare la gestione dei problemi "a pezzi"**

Molte aziende si concentrano sui problemi immediati senza affrontarne le cause profonde. un approccio gestionale sistemico permette di risolvere inefficienze strutturali, anziché limitarsi a tamponare le emergenze.

## **Migliorare l'organizzazione con dati e collaborazione**

Condividere informazioni e avere indicatori di performance chiari aiuta a evitare che solo poche persone detengano competenze strategiche. questo è fondamentale soprattutto per le Pmi.

## **Adattarsi ai cambiamenti del mercato**

Le imprese devono essere flessibili e reattive per affrontare un contesto competitivo sempre più veloce e complesso. un'organizzazione ben allineata riduce il rischio di decisioni scollegate dalla realtà del mercato.

## **La crescita passa da un nuovo modello di gestione**

Per essere davvero competitive, le aziende devono ripensare strategia, funzioni e processi come elementi di un unico sistema, orientato a creare valore e a favorire un'evoluzione sostenibile nel tempo

Riconoscere, dunque, che le difficoltà aziendali non dipendono solo da fattori esterni, ma anche dalla gestione interna, rappresenta il primo passo per costruire imprese resilienti e orientate al successo nel lungo periodo.

Di conseguenza, adottare un approccio sistemico per ottimizzare il nostro tessuto imprenditoriale è essenziale per assicurare un futuro competitivo e sostenibile alle aziende di oggi e di domani, favorendo una crescita strategica fondata su una comprensione approfondita delle dinamiche aziendali e di mercato.

\* Corporate & Business  
Strategy Advisor Artser

Antonio **Belloni**

# **Nido, casa, anziani:** il welfare invisibile che pesa sulle imprese

Le aziende sanno quanto costa trovare e trattenere i clienti. Ma sanno quanto costa trovare e trattenere i dipendenti? Salario e benefit non bastano più



Che vita fanno i miei dipendenti?

Per fare offerte di lavoro veramente efficaci ed innovative è possibile integrare il compenso economico con risposte anche piccole a una domanda grande, che riguarda le necessità sociali più diffuse e più recenti dei dipendenti delle nostre imprese.

Includono i figli, i parenti anziani e la casa.

### NUOVI BISOGNI

Quando si parla di **costi dei clienti** se ne individuano principalmente due: quelli per acquisirli e quelli per trattenerli. Perché allora non considerare questi due elementi anche per i nostri dipendenti? Quanto costa acquisirli e quanto trattenerli? Il salario è davvero l'unica cosa importante, o c'è dell'altro?

Capirlo è importante, perché può aiutarci a scegliere le risorse da impiegare per migliorare la nostra offerta.

Consideriamo allora questi aspetti "lateral" al lavoro:

- » il contesto sociale;
- » il contesto abitativo;
- » il contesto logistico ed organizzativo.

### COME PESANO SULL'IMPRESA?

I **bisogni non-economici** di chi lavora per noi riguardano infatti ciò che generalmente accade fuori dalla nostra impresa e d'istinto non ci sembra rientrare affatto nel perimetro dei problemi di cui ci dobbiamo far carico noi, e nemmeno di cui abbiamo responsabilità o obblighi.

Eppure, hanno **costi diretti** che incidono in modo diretto sui risultati della nostra impresa.

Pur laterali, sono bisogni che in un modo o nell'altro influenzano chi lavora per noi in modo netto:

1. rendono difficile conciliare il lavoro e la vita familiare e privata (meno ore di lavoro);
2. aumentano il carico emotivo (meno produttività e concentrazione);
3. limitano la piena espressione delle potenzialità e delle capacità professionali (meno risultati).

Ma di cosa parliamo esattamente?

### ANZIANI E FIGLI

Su chi lavora pesano oggi due fardelli sociali importanti.

I più certi sono gli **anziani da accudire**. Secondo l'Istat pesano su un terzo della popolazione e sono un limite importante nel trovare forze fisiche, economiche ed organizzative per sostenerli. Possiamo chiamarli "certi" perché generano bisogni di cura o assistenza inevitabili: tutti hanno i genitori, anche chi non ha figli.

Questo elemento è reso stabile e crescente a causa dell'invecchiamento della popolazione – gli anziani diventeranno di più – e pare coinvolga oltre due milioni di italiani. Ma ce n'è un secondo, i figli appunto, che ne coinvolge oltre dieci milioni.

Che l'impresa decida di considerare questi due bisogni o meno, che consideri giusto o sbagliato farsene carico, in modo stabile e crescente incidono sui dipendenti in modalità molto concrete e tangibili su ogni giorno di lavoro.

Come li tocchiamo con mano in ufficio, in magazzino, in officina?

- » con le richieste di **permessi** per malattia di genitori anziani o parenti disabili;
- » con le **assenze** per la cura o le visite mediche dei figli;
- » con le **autorizzazioni** per improvvise urgenze di ricoveri o ricerche di assistenza;

- » con la **carenza di posti e i costi** di asili nido e RSA.

## UN PESO EXTRA

Queste problematiche non sono certo un "peso extra" in senso affettivo, ma perché gravano emotivamente, fisicamente ed anche economicamente su ogni persona. Sono un "costo" per tutte le persone che hanno a cuore il proprio lavoro, oltre che la salute dei propri familiari.

Sono un peso anche nelle famiglie di chi fa impresa. Tra tutti i bisogni emergenti, questi due sono perciò i più importanti e diffusi, ma non sono gli unici.

Un **secondo bisogno crescente per chi lavora è la casa** e lo vediamo nel momento in cui:

- » limita la possibilità di chi lavora di spostarsi in luoghi dove i suoi costi sono troppo alti;
- » incide in modo insostenibile sui costi di finanziamento;
- » costringe chi non può accedere a limitazioni logistiche.

Nonostante per un'impresa, soprattutto piccola, sia difficile considerare questi bisogni come risolvibili, ascoltando chi lavora ci rendiamo conto ogni giorno che sono i problemi al centro di moltissimi dei discorsi che si fanno tra dipendenti e colleghi. Per questo, alcune imprese stanno passando all'azione in modo pratico e con azioni risolutive.

## DUE ESEMPI E UN RAGIONAMENTO

Il primo esempio è di una piccola impresa agroalimentare che aveva spazi abitativi in disuso vicino allo stabilimento. Rendendosi conto che i **limiti logistici della zona** incidavano sulla propensione ad accettare le sue offerte di lavoro, con una piccola ristrutturazione ha creato sette abitazioni per i dipendenti.

Si tratta di un esempio utile, e strizza l'occhio ai tantissimi imprenditori che investono i propri utili in proprietà immobiliari.

Il secondo è di una piccola impresa di servizi. Consapevole del peso della madre anziana su una dipendente molto capace, l'ha **spostata in un ufficio vicino a casa** così che le fosse più d'aiuto. E le ha dato una **integrazione temporanea** al salario quando è nato il secondo figlio, per il periodo in cui è andato al nido.

In altri tempi, qualsiasi impresa piccola o media si sarebbe chiesta quanto fosse corretto e sostenibile farsi carico di un bisogno sociale che è del dipendente e non il suo. Ma nel contesto odierno, in cui i dipendenti sono introvabili quindi hanno quegli elevati costi di acquisizione e ritenzione che dicevamo all'inizio?

Dunque, facendo bene i conti, **una sperimentazione nel welfare o nell'organizzazione del la-**

**voro** può rivelarsi un buon modo per conservare ed attrarre i dipendenti e soprattutto per dare un forma nuova ad un rapporto tra impresa e persone che di certo sta cambiando, anche se non sappiamo ancora come.

Rosario **Bucca**

# Come crescere aumentando i margini (non solo le quote di mercato)

Crescere senza erodere i margini è possibile:  
ecco il modello che aiuta le Pmi a vendere  
meglio, focalizzarsi sui clienti giusti e usare il  
digitale in modo utile



Un'azienda del Nord Italia, specializzata da decenni nella componentistica per l'automazione industriale per i fabbricanti di macchine plastiche, attraversava una fase di stagnazione della crescita accompagnata da una significativa erosione dei margini. Nonostante il costante tentativo di esplorare nuovi mercati, l'approccio aziendale focalizzato principalmente sull'acquisizione continua di nuovi clienti aveva portato a un aumento delle quote di mercato ma al contempo a una significativa dispersione delle risorse e alla riduzione della redditività complessiva.

Tale scenario rappresenta una situazione diffusa nelle Pmi, dove domina ancora la convinzione che la crescita si raggiunga esclusivamente attraverso l'aumento della quota di mercato a discapito dei competitor. Tuttavia, nel contesto attuale, caratterizzato da profondi mutamenti dovuti a fenomeni sia interni che esterni, emerge chiaramente la necessità di adottare una strategia diversa, orientata alle opportunità e al valore piuttosto che ai soli volumi.

Per affrontare efficacemente questa transizione è fondamentale sviluppare e implementare un modello gestionale innovativo, basato su tre pilastri fondamentali:

### **1. Da una logica di prodotto a prodotto/destinazioni**

Occorre spostare l'attenzione dal solo prodotto verso un approccio integrato che includa destinazioni e applicazioni specifiche, rispondendo così alle esigenze sempre più specializzate dei clienti e migliorando i margini operativi.

### **2. Logica Key Account Management (KAM).**

#### **Focus su clienti ad alto valore aggiunto**

È indispensabile adottare una logica di gestione strategica dei clienti che consenta di identificare e sviluppare segmenti a elevato valore aggiunto.

Il modello KAM richiede una strutturazione precisa di processi volti alla gestione attenta di clienti chiave, valutando performance storiche (fatturato, marginalità, condizioni commerciali) e potenziale futuro (attrattività). Questo permette all'azienda di focalizzare le risorse commerciali sui clienti realmente strategici e ad alto potenziale.

# Come trasformare una Pmi: da quota di mercato a strategia di valore

**Le Pmi devono evolvere dalla focalizzazione esclusiva sulla quota di mercato verso una strategia orientata al valore.**

**Passare da logiche basate esclusivamente sul prodotto a strategie integrate prodotto-destinazioni.**

**Il Key Account Management permette di identificare e gestire efficacemente clienti strategici**

**La digitalizzazione è fondamentale per monitorare interazioni e adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato**

**La digitalizzazione non deve ridursi all'acquisto di software, ma essere il punto di arrivo di un processo strategico più ampio e integrato**

### **3. Digitalizzazione dei processi di vendita**

La digitalizzazione rappresenta il cuore della strategia KAM, in quanto consente la mappatura continua delle interazioni azienda-cliente e l'analisi in tempo reale delle performance commerciali. Essa facilita la definizione tempestiva di indicatori chiave, permettendo così di adattare rapidamente le strategie di vendita ai cambiamenti del mercato e migliorando l'efficienza complessiva.

Tuttavia, è essenziale comprendere che la digitalizzazione non consiste semplicemente nell'acquisto di strumenti tecnologici come Crm o software di Business Intelligence. Spesso, infatti, le Pmi incorrono nell'errore di considerare sufficiente l'acquisizione di strumenti tecnologici per ottenere risultati concreti. Al contrario, la digitalizzazione deve essere il risultato finale di un processo strategico che coinvolge in primo luogo l'analisi del ciclo di vendita, la definizione precisa dei segmenti di mercato da affrontare e la formazione della forza vendita a gestire nuove modalità di relazione e interazione con il cliente.

Rosario **Bucca**

## **Vuoi crescere davvero?**

Prima trasformi la tua impresa, poi conquista i mercati esteri

Non basta esportare: per scalare serve un'impresa pronta al cambiamento. Cultura, leadership e visione globale sono il primo passo verso il successo internazionale



Nel 2024, la **Fortune Global 500** conferma una realtà poco incoraggiante: l'Italia si posiziona ancora agli ultimi posti tra i paesi del G7 per numero di aziende globali. Solo 9 imprese italiane sono presenti nella classifica, a pari merito con Brasile e Spagna. Un dato invariato dal 2016, sintomo di una persistente difficoltà nel competere su scala internazionale.

Questa debolezza strutturale si riflette anche sul fronte degli **Investimenti Diretti Esteri (IDE)**: l'Italia rappresenta poco più del 4% del totale europeo, molto al di sotto della sua quota di Pil. Nonostante la qualità dei suoi prodotti e la notorietà del Made in Italy, il sistema imprenditoriale italiano continua a faticare a "scalare" globalmente.

## L'EQUIVOCO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Troppo spesso l'internazionalizzazione viene ancora interpretata come un'estensione dell'attività commerciale: un potenziamento dell'export o l'inserimento di un agente estero. Ma la realtà è ben più complessa.

Le imprese possono affrontare l'internazionalizzazione attraverso quattro livelli crescenti:

1. Export diretto o indiretto
2. Apertura di filiali "greenfield"
3. Accordi di partnership su mercati specifici
4. M&A con presidio strutturale nei mercati esteri

A queste modalità si aggiungono quattro driver strategici:

- » RICERCA DI EFFICIENZA
- » RICERCA DI MERCATI
- » RICERCA DI RISORSE
- » RICERCA DI CONOSCENZA

Le aziende italiane mostrano una chiara preferenza per la **ricerca di mercati**, con una logica tattica e di breve periodo. Al contrario, le imprese francesi e tedesche perseguono strategie di **efficienza e apprendimento**, sfruttando operazioni complesse di M&A per consolidare la propria presenza globale (basti pensare a Schneider Electric, Legrand, Rexel, Sonepar).

## L'AUTOSELEZIONE CULTURALE: IL FRENO INVISIBILE

Secondo dati della **Banca d'Italia**, le imprese italiane tendono a privilegiare mercati "simili", culturalmente vicini. Ne risulta una concentrazione su Europa occidentale e Nord America, e una sottovalutazione di aree ad alto potenziale come Asia, BRICS e Africa.

Questa "autoselezione culturale" è una forma di autoesclusione da mercati più promettenti. E in un'economia globale sempre più trainata dai Paesi emergenti, questa è una rinuncia strategica che non possiamo più permetterci.

## L'INTERNAZIONALIZZAZIONE PARTE DALL'INTERNO

Il primo mercato da esplorare non è geografico, ma **organizzativo e culturale**.

Serve una trasformazione interna profonda. Un piano di internazionalizzazione efficace dovrebbe iniziare da:

- » **Mappatura organizzativa:** analisi della governance, processi decisionali, deleghe e ruoli.
- » **Valutazione culturale:** grado di apertura al rischio, alla diversità e al cambiamento.
- » **Leadership globale:** manager capaci di operare in contesti multiculturali e incerti.

Solo costruendo un'organizzazione adattiva e culturalmente aperta è possibile affrontare la complessità dei mercati internazionali.

## SERVE UNA VISIONE DI LUNGO TERMINE

L'internazionalizzazione non è un piano trimestrale. È un processo generazionale che richiede coerenza strategica, capitale paziente e tempo.

L'approccio "short-termista" ancora diffuso in molte realtà italiane rappresenta un serio ostacolo alla crescita globale. Superarlo significa ripensare i modelli di pianificazione, gli incentivi interni e la cultura di impresa.

## DECENTRALIZZARE PER COMPETERE

Un'internazionalizzazione efficace non può limitar-

si a strutture commerciali. Serve **una presenza operativa locale**, capace di:

- » gestire ambiguità finanziarie (valute, tassazione, instabilità economiche),
- » affrontare normative locali complesse,
- » personalizzare strategie di marketing, pricing e distribuzione.

In questo contesto, le aziende più performanti si distinguono per la capacità di **condividere conoscenza, delegare potere e adattarsi rapidamente** agli shock esogeni.

## CASE HISTORY – IL MODELLO FERRERO

### Identità forte, visione globale

Tra le aziende italiane che hanno saputo interpretare l'internazionalizzazione non solo come espansione, ma come **trasformazione strategica e culturale**, Ferrero è un caso esemplare.

Fondata ad Alba, Ferrero ha mantenuto radici profonde nella sua identità italiana, ma ha costruito nel tempo una **presenza globale multilivello**, grazie a una strategia intelligente, paziente e coerente.

### LE LEVE DEL SUCCESSO:

- » **M&A strategiche**, come l'acquisizione dei marchi dolciari Nestlé USA nel 2018.
- » **Presenza produttiva locale**, con investimenti in stabilimenti in diversi Paesi.

- » **Governance internazionale**, basata su leadership cross-culturale e modelli decisionali distribuiti.
- » **Approccio intergenerazionale**, orientato alla sostenibilità strategica di lungo periodo.

Ferrero dimostra che è possibile essere **globali senza perdere coerenza identitaria**, a patto di avere **visione, capitale paziente e governance illuminata**.

**Conclusione: guardarsi dentro per andare lontano**

L'Italia ha asset di valore mondiale: brand, qualità, talento. Ma per diventare protagonista globale, serve un **cambio di mentalità**, prima ancora che di strategia.

L'internazionalizzazione non è una scelta tattica. È un **progetto trasformativo**, che richiede coraggio, cultura e tempo. Chi saprà affrontare prima sé stesso, potrà affrontare anche il mondo.

## SOLUZIONI STRATEGICHE PER UNA NUOVA INTERNAZIONALIZZAZIONE

- » **Assessment culturale interno**  
Mappare cultura, assetti organizzativi, governance e apertura al cambiamento.
- » **Formazione di leadership globale**  
Costruire competenze manageriali orientate alla complessità e multiculturalità.
- » **Strutture locali autonome**  
Investire in operations radicate nei mercati target.
- » **Strategie di lungo periodo**  
Superare il short-termismo con visione intergenerazionale.
- » **Superare l'autoselezione culturale**  
Penetrare mercati distanti con pazienza e strutture dedicate

Tomaso **Garella**

# Pmi vs grandi aziende: come vincere la sfida per attrarre i giovani talenti

Retribuzione non basta: scopri le strategie  
che le Pmi devono adottare per battere le  
multinazionali e attrarre giovani talenti  
motivati e fedeli



**Davide D'Ambrogio**

Formatore, career coach  
e top voice LinkedIn



In un contesto lavorativo in cui il turnover è diventato una costante molto più massiccia che in passato, per le Pmi una sfida provante e significativa è competere con multinazionali e grandi aziende nell'attrattività dei giovani talenti.

Ma come può una piccola o media impresa competere con realtà che possono offrire stipendi più alti o sistemi di welfare più graditi e importanti?

Ne abbiamo parlato con **Davide D'Ambrogio**, formatore, career coach e top voice LinkedIn, che ci ha offerto la sua visione sull'argomento.

## ATTRARRE I GIOVANI TALENTI: LE CARTE DI UNA PMI

Uno degli elementi che più attirano i giovani è **la possibilità di fare la differenza all'interno dell'azienda**. In una Pmi i dipendenti possono avere un impatto diretto sulle decisioni e sulla crescita dell'impresa, a differenza delle multinazionali, dove spesso i ruoli sono più compartimentati e l'individuo può sentirsi un piccolo ingranaggio in un grande sistema. Questa sensazione di contribuire attivamente al successo dell'azienda è un forte incentivo per i giovani professionisti.

«Lavorare in una piccola media impresa può avere un impatto maggiore su soggetti maggiormente

propensi a vedere il risultato finito del proprio lavoro - spiega D'Ambrogio - Chi vuole vedere un riscontro del proprio apporto che può portare in un'azienda potrà dare il meglio in una realtà più piccola, dove si sente più al centro di un processo produttivo rispetto a una grande o grandissima realtà, dove è parte di un ingranaggio enorme».

## COSA DEVE FARE UNA PMI

Rendere partecipe e centrale un dipendente però non è un processo automatico, e serve uno sforzo da parte dell'impresa per realizzare strumenti legati allo sviluppo della professionalità.

Secondo D'Ambrogio, una Pmi deve lavorare su numerosi aspetti che possono affiancare la retribuzione per dare maggiore soddisfazione lavorativa, attrarre e fidelizzare i giovani lavoratori:

- » feedback;
- » piani di carriera;
- » progetti formativi;
- » partecipazione a sistemi valoriali;
- » employee advocacy.

«Quando le Pmi hanno sistemi che permettono al dipendente di percepire il proprio apporto al progetto diventa più facile riuscire a creare una connessione – spiega – Ad esempio, pensiamo all'employee advocacy: se dall'altra parte c'è una persona che ha piacere a mettere la faccia e si

riconosce nei valori aziendali, allora sarà facile trasformare un dipendente in un "ambasciatore" dell'impresa. Certo, la base deve essere anche nel lavoratore, che non deve volersi limitare soltanto a eseguire il suo compito a fine mese, ma deve essere predisposto a sentirsi parte di un qualcosa».

### COME UN'AUTO SENZA CRUSCOTTO

Cicli di valutazione, attività di mentoring e di recupero del gap formativo, con la valutazione dell'apporto dei singoli dovrebbero fare già parte del Dna di ogni azienda, anche se è possibile che ci si perda strada facendo.

«Se non mi doto di questi sistemi e non riesco a dare un riscontro ai miei lavoratori del loro apporto, non solo non sarò attrattivo, ma, peggio, **è come se guidassi un'auto senza il cruscotto, senza sapere a che velocità sto andando e se ci sono delle spie accese che segnalano eventuali problemi**».

«Nel caso in cui queste situazioni manchino non bisogna avere fretta - spiega D'Ambrogio - Ci vogliono tempo, motivazione e competenze interne o esterne per sviluppare sistemi gestionali del genere. Ho visto più volte partire processi di questo genere che poi si sono persi nell'esecuzione perché non trovavano **immediato riscontro**».

### UNA QUESTIONE DI CHIMICA

Una volta attratti i giovani talenti, però, il "lavoro" della Pmi non è certo finito. Oggi, infatti, l'ampio turnover è un dato di fatto con cui bisogna fare i conti e cercare il più possibile di fidelizzare i lavoratori.

«Bisogna partire dalla sicurezza che una persona vada via - conclude D'Ambrogio - Ci sono però casi in cui l'azienda riesce a coinvolgere il dipendente facendogli credere a lungo nella sua mission. Se attraggo i lavoratori ma poi li perdo c'è il rischio di una mancata crescita interna. È una questione di "chimica": le Pmi che non si impegnano in questa cosa attraggono persone che non hanno una visione a lungo termine e il rischio è quello di una tendenza alla mediocrità. Viceversa, chi si aggiorna e offre strumenti di valutazione e crescita continua attirerà lavoratori più entusiasti e partecipi, che contribuiranno al suo sviluppo».

Tomaso **Garella**

# Dipendenti felici, Pmi più forti: la chiave è ascoltarli (e non costa nulla!)

Turnover alle stelle? Le Pmi vincenti fidelizzano i dipendenti con ascolto e engagement. Ecco come trattenere i talenti senza spendere una fortuna



Nel panorama lavorativo odierno, caratterizzato da un turnover sempre più elevato, le piccole e medie imprese devono affrontare la sfida di fidelizzare i propri dipendenti, soprattutto i più giovani. Una sfida cruciale per resistere in un mercato sempre più competitivo, in cui le realtà più ridotte si confrontano con grandi multinazionali, che hanno risorse maggiori e possibilità di proporre progetti di welfare più competitivi, che possono far "vacillare" un dipendente, convincendolo a cambiare posto di lavoro.

Cosa può fare, dunque, una Pmi per "resistere"? Lo abbiamo chiesto a **Claudia Campisi, psicologa del lavoro, HR e LinkedIn Top Voice.**

### **PAROLA D'ORDINE: ASCOLTO**

La parola d'ordine è ascolto. Secondo Campisi, una Pmi può misurare il livello di soddisfazione dei propri dipendenti organizzando incontri periodici per vedere se i bisogni del dipendente sono accolti e soddisfatti o se nel frattempo ne sono sorti di nuovi.

«Si tratta di una strategia economica, a costo zero, che spesso però non viene praticata – spiega – Eppure **basta davvero poco per far sentire il lavoratore apprezzato** e parte integrante di un qualcosa, e non semplicemente un 'numero'. Si può partire anche con colloqui prefissati a scadenza prestabilita, per seguire un percorso».

Una delle difficoltà, soprattutto per le realtà più piccole, potrebbe essere rappresentata dalla mancanza di figure preposte. Che però può anche diventare un'opportunità.

«Se in azienda manca un responsabile HR si può anche ricorrere a dei consulenti esterni, magari da affiancare ai responsabili di funzione - aggiunge Campisi - Può essere anche un modo per aiutare il lavoratore a sentirsi più libero di esprimersi, dato che in alcuni casi parte delle difficoltà si sviluppano all'interno del rapporto con i propri superiori, e dunque non potrebbero trovare spazio in un colloquio diretto».

Importante è anche la tempestività e la periodicità dei momenti di confronto. Nel caso venissero a mancare il rischio è che il malessere del lavoratore emerga troppo tardi, quando oramai ha deciso di andarsene.

«Affrontare situazioni di questo genere, con un confronto diretto coi lavoratori, **rappresenta anche un'opportunità per l'azienda**, che senza costi particolari può monitorare la situazione e lo stato di soddisfazione dei suoi dipendenti».

## LE SURVEY

Un'altra strada, anch'essa senza particolari esborsi, è quella che si avvale di **survey**.

«Un questionario anonimo, in cui il lavoratore si può sentirsi libero di esprimere i suoi desiderata, può essere un ottimo punto di partenza - prosegue Campisi - E' uno strumento potente, che può far emergere davvero richieste inattese, dalla squadra di calcetto aziendale alla tessera del cinema. Situazioni che magari vengono sottovalutate e che invece possono costituire un ottimo modo per rendere felici i lavoratori e fidelizzarli».

Non è detto, infatti, che ciò che funziona in un'azienda valga in egual misura per un'altra.

**«L'errore più comune è quello di pensare che modelli di successo già sperimentati altrove possano essere vincenti a scatola chiusa.** Bisogna sempre ascoltare i propri dipendenti e le loro necessità. E serve farlo con tutti. Non si può pensare che basti ascoltare le necessità di un paio di lavoratori per avere un quadro completo».

## TERRITORIALITÀ, ANAGRAFICA, INVESTIMENTI

Ci sono poi alcuni aspetti da non sottovalutare. Le Pmi in particolare vivono appieno il tema dell'**age diversity**, ma anche quello della **territorialità**. Che da un lato possono rappresentare opportunità da esplorare, ma dall'altro possono rendere difficile fare sintesi sulle varie richieste dei dipendenti, che poi naturalmente devono essere vagliate anche in base ai budget a disposizione per progetti extra-aziendali.

«Gli stessi progetti di engagement non possono essere buoni per tutti - spiega Campisi - È necessario, una volta acquisite le risposte dei dipendenti, fare sintesi. Una buona strategia può essere quella di prevedere numerose attività a costo zero e qualcuna che preveda investimenti, e per queste ultime diventa decisivo scegliere tra quelle che hanno riscontrato maggior interesse da parte dei dipendenti».

## L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE

C'è poi un altro aspetto da non sottovalutare: la comunicazione.

«Deve essere chiara, efficiente e fatta a monte. L'azienda deve spiegare ai lavoratori che iniziative e progetti sono fatti per loro e che le progettualità intraprese sono quelle che possono coinvolgere più persone, senza però escludere chi ha presentato altre richieste. Il dipendente deve sentirsi

parte di qualcosa, deve essere considerato».

«**Se mancano questi aspetti e i progetti vengono calati dall'alto possono naufragare**, con il rischio che subentri la frustrazione e che si decida di non fare più nulla. È importante che qualunque iniziativa parta dalle persone reali, delle quali è importante esplorare i bisogni. È necessario capire che c'è in ballo molto: non solo la soddisfazione dei dipendenti, ma anche **le risorse economiche e le scelte strategiche dell'azienda**. Ogni piccolo passo può rappresentare qualcosa di decisivo».

Nadine **Solano**

# Pmi e sostenibilità: l'ambizione c'è, le competenze (per ora) no

Le Pmi guardano alla sostenibilità, ma restano bloccate da un divario evidente: mancano le competenze tecniche, la formazione è complessa, e i costi spaventano. Intanto, la domanda di profili green cresce e le opportunità si allontanano



Il quadro è sempre più complesso. Stando a una **recente rilevazione** di Confartigianato, da un lato le piccole imprese si stanno maggiormente impegnando a rendere sostenibili le proprie attività; dall'altro faticano a trovare esperti di risparmio energetico e riduzione dell'impatto ambientale: rispetto a 1.596.220 richieste, ne manca all'appello il 51,9%. Secondo una ricerca condotta dall'Agcom e dall'Osservatorio innovazione digitale nelle Pmi del Politecnico di Milano, il 76% delle pmi nostrane ritiene la sostenibilità ambientale un obiettivo primario, tuttavia meno di 1 su 3 ha trovato una figura di coordinamento relativamente a tali tematiche. E ancora, da uno studio realizzato da Wyser (brand globale di Gi Group Holding) con la società di data intelligence Intwig Data Management emerge che l'89% delle aziende con oltre 50 dipendenti ha intrapreso un percorso per essere più sostenibile, ma la percentuale scende al 68% nel caso delle Pmi.

In estrema sintesi, cresce la consapevolezza circa l'importanza della transizione ecologica, tuttavia molte realtà imprenditoriali non hanno ancora compiuto il salto. **Ma le competenze green servono.** Entro il 2026 – in Italia – **saranno necessari 4 milioni di lavoratori** con queste skills. Perché non si rompono gli indugi, quali sono i principali freni all'ormai urgente evoluzione? Abbiamo cercato risposte e soluzioni con **Gianluca Capone, docente di Economia applicata presso l'Università degli Studi di Parma.**

### **UNA QUESTIONE (NON SOLO) DI CONSAPEVOLEZZA**

L'Università degli Studi di Parma sta lavorando al progetto Ecosister, che riguarda proprio la transizione ed è finanziato tramite il Pnrr. Ne fa parte una survey che coinvolge 2000 imprese; per il 99% circa, si tratta di Pmi. Sono dell'Emilia Romagna, ma il sondaggio appare a tutti gli effetti come una cartina al tornasole della situazione generale.

Il prof. Capone concorda: «È vero, il quadro generale è complesso. Risultato di due aspetti principali: da un lato alcune imprese micro, ma anche piccole e medie, non sono ancora del tutto consapevoli della rilevanza del tema. E questo è un grande limite. Dall'altro, molte imprese hanno raggiunto la consapevolezza ma effettivamente non trovano lavoratori con competenze adeguate. Di conseguenza, incontrano difficoltà pratiche nell'agire».

## COMPETENZE GREEN: TECNICHE E ATTITUDINALI

Quali sono le competenze green necessarie per le Pmi? «Possiamo definire due macro categorie, cioè le competenze tecniche e le competenze attitudinali. Nel primo caso, si tratta di **skills legate soprattutto alla gestione dei prodotti**. Per un'azienda operante nelle costruzioni, ad esempio, può trattarsi di personale specializzato nella posa di nuovi materiali per un maggiore efficientamento energetico». Per fare un altro esempio, le aziende che si occupano di pannelli solari hanno bisogno di professionisti che sappiano installarli, fare manutenzione, che conoscano bene il funzionamento delle turbine: «Parliamo comunque di tecniche specialistiche per le quali non occorre tanto una formazione universitaria, quanto un percorso mirato. Come quelli offerti dagli istituti tecnologici superiori».

Per sanare la discrepanza tra domanda e offerta in merito alla transizione ecologica, serve inoltre «un'autentica attitudine verso i temi della sostenibilità, che non è affatto secondaria. L'attitudine al risparmio energetico, per dirne una». Sono **predispersioni che si traducono in azioni concrete**, ma «non si trovano facilmente neppure quelle».

## LA FORMAZIONE: UN NODO CRUCIALE

**Le Pmi italiane fanno poca formazione.** «Il pro-

blema – continua il prof. Capone – è che comporta costi sia diretti che indiretti. Nel senso che c'è bisogno di qualcuno che formi, e allo stesso tempo in quelle fasi i dipendenti non lavorano e non producono. E questo, nel breve periodo, per le medie e piccole imprese può avere un impatto negativo». Gianluca Capone dà un suggerimento per sbloccare la situazione senza effetti collaterali: «Si possono istituire forme di facilitazione. Individuare i lavoratori che hanno bisogno di essere formati e definire nuovi processi organizzativi che rendano la formazione stessa una sorta di routine».

Altre buone idee sono la partecipazione a hub, il coinvolgimento di consorzi esterni, le collaborazioni con associazioni di categoria e università: «in questo modo si può procedere con una formazione comune e i costi si dividono». **Perché proprio i costi, concepiti come troppo alti, sono tra i fattori ritenuti più scoraggianti.** Esistono varie agevolazioni, c'è la formazione finanziata, vero; tuttavia «spesso usufruire di questi strumenti si rivela assai complesso dal punto di vista normativo e burocratico. E si finisce per rinunciare».

## IL PESO DELLA MENTALITÀ

Inevitabilmente, emerge anche l'ostacolo che coincide con la mentalità. E riguarda, prima di tutto, proprio la formazione: «A volte manca un orizzonte

di più ampio respiro. La formazione va programmata, non bisogna aspettarsi risultati immediati o guardare solo ai costi, anche in termini di impegno. L'imprenditore deve avere uno sguardo orientato al futuro che consenta di individuare le esigenze prossime».

Eppure le buone intenzioni ci sono, questa è la notizia positiva. «Sta emergendo anche dalla nostra survey: molte imprese, in linea di principio, hanno intenzione di impegnarsi più a fondo nel campo della sostenibilità e dell'economia circolare». Con il prof. Capone ci soffermiamo sulle **motivazioni**: «sicuramente sta crescendo l'attenzione all'ambiente, però molto conta **l'immagine** che l'azienda può assumere rispetto ai clienti». L'azienda green ha un'immagine più positiva e attraente, con tutto ciò che ne consegue a livello di fatturato.

Lascia perplessi, di contro, il fatto che le aziende **considerino pressoché irrilevanti i vantaggi economici derivanti dalla trasformazione ecologica**: «a quanto pare l'unico grande vantaggio che vedo, appunto, è quello riconducibile all'immagine».

### **I BENEFICI DERIVANTI DALL'EVOLUZIONE GREEN**

Invece no. Ci sono altri benefici derivanti dalle competenze green. Tra i più rilevanti, «la capacità di raccogliere dati per costruire indicatori che

permettano di misurare con più precisione determinate prestazioni dell'azienda. Mi riferisco ai dati riguardanti i consumi, l'uso delle materie prime, la quantità di scarti e di rifiuti riciclati. Una visione chiara consente di prendere decisioni più corrette». Un altro beneficio è il risparmio energetico, che può rivelarsi davvero notevole. Eppure viene, non di rado, sottovalutato.

Aggiungiamo che le aziende green, spesso, sono più competitive e innovative delle altre: «non è facile dire se questa apertura derivi proprio dalle competenze green o se sia piuttosto vero il contrario, ma è un fenomeno frequente». Un altro vantaggio riguarda il B2B: le Pmi che lavorano come fornitori per aziende molto più grandi sono chiamate ad adeguarsi a determinati standard per mantenere il rapporto, ma è anche vero che proprio questo adeguamento può portare nuovi clienti». Green è crescita.

# certézza

certézza s. f. - conoscenza sicura di un fatto, convinzione, persuasione ferma: avere (la) c. di riuscire; raggiungere la c.; possedere la c.

TESSERAMENTO 2025

## UNA SOLA CERTEZZA

Ogni impresa  
ha incertezze diverse.

Le imprese che  
funzionano hanno  
la stessa certezza.

**Confartigianato**



Vieni con noi [impreseterritorio.org](https://impreseterritorio.org)