

# LA FORMAZIONE PERSONALIZZATA COME LEVA STRATEGICA PER MIGLIORARE LA PERFORMANCE AZIENDALE

a cura di  
Massimiliano Cannata\*



Giuseppe Marzò  
docente Fondazione IDI e socio fondatore  
di Edeos Consulenza Formazione Ricerca



Elena Scarpino  
docente Fondazione IDI e socio fondatore  
e amministratore di Edeos  
Consulenza Formazione Ricerca



Mara Galli  
Financial & Purchasing Director di Magic Srl



Proporre e realizzare percorsi qualitativi di studio sui grandi temi dell'attualità che hanno un impatto diretto sul futuro dell'impresa è da sempre il carattere distintivo della **Fondazione IDI**, che vuole continuare a interpretare con puntualità i bisogni formativi di imprenditori e manager mettendo a loro disposizione una rete di servizi avanzati. In questa logica si spiegano la messa a punto del nuovo **"Catalogo a matrice"** e l'attivazione di alcuni percorsi mirati per la **"Formazione personalizzata"**, che caratterizzeranno l'offerta per il 2015-2016.

Il "Catalogo a matrice" è il cuore di questa "casa delle PMI", come recita la *head line* che campeggia sulla copertina del catalogo. Si tratta di uno strumento che ha la finalità di facilitare l'approccio interdisciplinare insieme alla definizione di itinerari originali di approfondimento sui diversi ambiti di business. Andare oltre le aree "funzionali", integrare i tradizionali ambiti coperti dal catalogo con "interfacce di collegamento" che rendono porosi i confini abbattendo gli argini troppo rigidi degli specialismi, è la finalità precipua su cui si regge quest'architettura rigorosa e nello stesso tempo originale. Ma il panorama non sarebbe completo se non si prendesse in esame un ulteriore punto di forza: la "formazione personalizzata", attuata attraverso la messa in campo di una molteplicità di percorsi formativi, "taylor made", pensati a mi-

sura delle esigenze concrete degli iscritti, delle singole imprese e degli specifici comparti produttivi. Dare una chiave interpretativa della complessità, ma soprattutto contribuire a individuare le tante, nuove interessanti opportunità che le imprese, che navigano nella contemporaneità, possono cogliere è l'obiettivo che la **Fondazione IDI** si è data per cementare l'esercizio del dialogo, lo scambio di know-how e di esperienze che si intrecciano con l'attività di docenti che conoscono a fondo l'organizzazione e l'operatività delle PMI.

**Dirigere per potenziare, Vendere di più, ma soprattutto vendere meglio, Sales transformation, Social e Human Marketing, Agire strategico, Organizzazione snella, Innovazione sostenibile** sono tutti titoli che marcano altrettante questioni di scenario che impongono alle imprese la ridefinizione di modelli organizzativi che potranno garantire il successo nel mondo globale.

## L'esperienza diretta dei docenti

Per comprendere meglio i contorni e l'innovatività della proposta articolata dalla **Fondazione IDI** abbiamo sollecitato, **Elena Scarpino** e **Giuseppe Marzò**, che oltre ad essere docenti presso la stessa Fondazione, hanno una esperienza decennale nel campo della consulenza, condividendo non solo l'attività per "Edeos", ma soprattutto il metodo e gli stili con cui si confrontano giornal-

mente in aula con imprenditori desiderosi di capire dove stiamo andando.

«I problemi in azienda vanno affrontati cercando di coniugare prospettive di analisi e di interventi diverse che spesso derivano da aree disciplinare differenti – mi spiegano – Il catalogo concepito a matrice consente di mettere a fuoco i principali temi che le imprese affrontano e intorno ad essi articola tutti quei saperi e quelle conoscenze fondamentali che devono essere messi in atto per affrontare le sfide della contemporaneità». Essenziale è il coinvolgimento, perché qualsiasi progetto formativo possa ottenere i risultati sperati. Gli "eventi di sensibilizzazione" seminari aperti alle imprese organizzati e sperimentati a Milano, sono serviti a coagulare proposte e suggerimenti su alcuni grandi temi per la crescita delle imprese, come: la promozione e la difesa dei talenti, il rafforzamento delle competenze distintive, la costituzione delle reti d'impresa come strumenti di sviluppo, la definizione dell'agire strategico per competere sul mercato globale. Gli incontri hanno suscitato molto interesse favorendo la creazione di una community di imprenditori desiderosi di misurarsi con i problemi della quotidianità. La domanda di questa fase che si è aperta, in un momento di "incerta ripresa", è molto semplice: varrà la pena ripetere questa iniziativa?

«Sensibilizzare – riprendono – o dell'azione. Per quanto riguarda il metodo, ci sembra che manager e imprenditori debbano partecipare alla formazione con la consapevolezza che il processo di formazione si faccia a più teste. Non si può più pensare ad una formazione in cui il docente sa e i partecipanti imparano. La formazione manageriale e imprenditoriale si svolge in una logica di gruppo di lavoro in cui tutti i partecipanti offrono spunti e riflessioni e condividono conoscenze ed esperienze che al contempo fanno crescere il gruppo. Questo significa, inoltre, che il docente acquisisce sempre di più il ruolo di facilitatore del processo e di attivatore di percorsi in cui le conoscenze apprese possano tradursi in azioni efficaci».

Non è certo facile il compito dei formatori nella stagione della complessità e nell'era delle incertezze. Tarare e finalizzare il messaggio, non è cosa di poco conto. Per i miei due interlocutori "navigare in mare aperto" – per usare la celebre metafora dell'epistemologo Otto Neurath è un "destino ineluttabile", che non deve intimidirci, semmai rafforzare il senso della scommessa. «C'è un tema che ci sta a cuore da molti anni: l'Agire Strategico, che nella nostra concezione significa sostanzialmente fare in modo che le azioni quotidiane delle persone che lavorano in azienda si svolgano avendo ben chiara la strategia che l'azienda vuole perseguire. Su questo versante si vanno a riannodare le fila che hanno origini diverse e che descrivono una trama robusta e

capace di sostenere lo sforzo che ogni impresa fa per avere successo sul mercato», a patto di non nascondere le difficoltà di un itinerario imperativo. «Ci sono varie problematiche che le imprese devono essere in grado di affrontare in questa fase, che abbiamo cercato di fare nostre, per ripensare la nostra offerta formativa. Innanzitutto la gestione strategica della finanza, che significa comprendere a fondo la natura delle decisioni che prendiamo ogni giorno, sulle strategie di vendita, di produzione, di acquisto. In tutti questi casi va ricordato che stiamo impiegando risorse finanziarie. Se vogliamo, dunque, gestire al meglio i nostri flussi di cassa dobbiamo farlo operando sui processi aziendali. L'impresa che pensa di gestire la sua finanza andando in banca... è già in ritardo!».

## Creatività e rigore di metodo

Anche nei processi teoricamente più hard, commentano Marzò e Scarpino, non va soffocata la creatività. «La capacità di unire creatività e metodo attraverso il business planning è un aspetto cruciale». Il business planning è spesso visto come un documento che si fa per ottenere finanziamenti, ottenuto lo scopo tutto viene chiuso nel cassetto. In realtà si tratta di un documento strategico con cui l'impresa testa la bontà del suo modello di business e lo comunica non solo all'esterno (i potenziali finanziatori) ma anche al proprio interno, una vera e propria mappa del territorio che consente all'azienda di valutare la correttezza della strada e della direzione intrapresa. Altro elemento che va considerato è la traduzione della strategia dell'impresa in azioni coerenti. Il legame tra l'idea e l'azione è spesso labile. Questo accade per vari motivi. Uno di questi è la comunicazione, che deve cementare lo spirito di coesione fra le persone che lavorano in impresa. La domanda fondamentale è perciò questa: come possiamo aiutare le imprese a tradurre la strategia in "concetti" e "termini" chiari per chi deve prendere decisioni e agire? Infine l'orientamento alla creazione di valore economico. Nel corso degli ultimi anni l'atteggiamento di molte imprese è stato prevalentemente difensivo: l'attenzione era puntata sulla necessità di salvarsi, sfuggire alla crisi, evitando di retrocedere. L'orientamento a creare valore economico si presenta, invece, come un atteggiamento positivo, volto a scoprire le possibilità e le opportunità da cogliere per generare nuova ricchezza».

## L'esperienza di Magic S.r.l.

Per rimanere sul versante strategico, occorre tematizzare il peso e il significato della "formazione personalizzata", che come precisato in premessa esprime il timbro distintivo del nuovo catalogo. «Nostro scopo è quello di sup-

portare le aziende proiettate al domani e quindi maggiormente motivate ad intercettare il business futuro. Mi riferisco ad imprese che presentano una forte vision, che puntano ad apprendere più velocemente e che riconoscono la necessità di poter fruire con consapevolezza di "una formazione nella formazione", sostiene **Mara Galli, dirigente di Magic S.r.l.**, realtà all'interno della quale coordina l'area amministrativa e finanziaria oltre a svolgere la funzione strategica di controllo di gestione, pianificazione dei fabbisogni finanziari, contribuendo, di concerto alla proprietà, alla definizione degli investimenti. Il caso della Magic risulta particolarmente interessante dalla nostra prospettiva, in quanto azien-

da associata alla **Fondazione IDI**, ha infatti fruito del nuovo **servizio di formazione personalizzata**. Ma quali sono i vantaggi concreti di questa iniziativa? «La formazione è importante per l'accrescimento dell'individuo e nello specifico dei propri manager – riprende Mara Galli – Inoltre un percorso formativo costruito sulle specifiche esigenze dell'impresa diventa maggiormente utile in termini di beneficio e di vantaggio competitivo. Scendendo nel dettaglio va detto che attivando la questa formula innovativa **Fondazione IDI** ha fatto uno scatto in avanti: sensibilizzare e coinvolgere le risorse umane nelle attività tipicamente imprenditoriali, al fine di incidere positivamente sul core business dell'azienda è un

fatto per molti aspetti inedito, che può fare la differenza e che va al di là della specifica preparazione e competenza professionale, che nel vecchio paradigma si risolveva nel ticket formazione/aggiornamento, secondo il vecchio paradigma». Quello che è più interessante notare sono le ricadute che l'esperimento sta determinando nel contesto di **Magic S.r.l.** «Le connotazioni distintive dell'iniziativa – conclude Mara Galli – effettuate nella mia azienda sono così riassumibili: una forte immedesimazione tra i responsabile dell'Area Commerciale e le altre figure manageriali presenti in azienda (Amministrative/Finanziarie) misurabile nella capacità di visualizzare con puntualità le criticità presenti; una migliore identifica-

zione dei punti di debolezza del Team Commerciale; uno studio sistematico della concorrenza. Altri elementi di miglioramento della performance che abbiamo ottenuto esercitando questo strumento sono dati: dall'individuazione puntuale dei maggiori punti di forza (che sono poi le leve competitive dell'impresa, che fino ad oggi erano state sottovalutate), insieme a una più razionale pianificare delle azioni mirate ad una maggior penetrazione nei mercati dove il concorrente è attualmente leader».

**Massimiliano Cannata**

\*Giornalista professionista, esperto di social Innovation, formazione e cultura manageriale

