

**PMI E NUOVE STRATEGIE PER USCIRE DALLA CRISI:  
IL VALORE DELLE “COMPETENZE IN MODALITA’ 4.0”  
SPIEGATO DA CHI LE HA PORTATE IN ITALIA**

Basta sfogliare un qualunque giornale, guardare un qualunque notiziario ma anche ascoltare un qualunque conoscente che lavori in Italia per accorgersi **di quanto l’emergenza sanitaria di questi ultimi mesi abbia inferto colpi durissimi alle PMI**: “Crisi, emergenza sanitaria e lavoro nelle PMI”, uno studio condotto dal Consiglio Nazionale Consulenti del Lavoro del 22 ottobre 2020 ha evidenziato che **sono circa 1 mln i posti di lavoro alle dipendenze che le PMI potrebbero perdere tra fine 2020 e inizio 2021**: un bilancio pesante per 1,5 mln di aziende con meno di 250 addetti i cui organici potrebbero contrarsi di circa il 10%.

La “bacchetta magica” non esiste ma per cercare di resistere e sopravvivere la parola d’ordine è reinventarsi. Per farlo servono nuove strategie e competenze spesso molto specifiche.

**Assunzioni mirate dunque...ma quanto mirate?**

Decisamente molto: in un momento di crisi così importante è necessario ripensare l’organizzazione della propria azienda; per farlo servono persone assolutamente qualificate, con competenze molto specifiche ma che possano essere “utili” all’azienda solo per l’esigenza specifica del momento e del progetto.

A partire dai contratti “a progetto”, negli ultimi tempi questo concetto di “competenza al centro” si è sviluppato sempre di più, fino a giungere ad un nuovo concetto di **“competenze on-demand”**.

Per capire meglio di cosa si tratta abbiamo intervistato quattro imprenditori che hanno portato nel nostro paese il modello di competenze on demand.

*Quali sono i vantaggi delle competenze “temporary”?*

Per rispondere a questa domanda tutti e quattro gli imprenditori intervistati non hanno esitato a dare una prima risposta: come ben spiega Damiano Santini **“naturalmente il costo e la gestione del tempo**: il risparmio si attesta intorno ad un terzo per un manager “temporary” e la gestione del tempo è organizzata molto meglio”.

“Nasciamo nel 2017 e ad oggi siamo una realtà con 10 collaboratori diretti.” - spiega **Damiano Santini**, Co-Fondatore di [TEM](#) Italia (Temporary Export Manager) - “Ci occupiamo di Temporary Export Management, ovvero **offriamo le ‘competenze in affitto’ di oltre 500 Temporary Export Manager, che compongono la community TEM più ampia d’Italia, per aiutare le aziende ad aprirsi ai mercati esteri**. Partiamo da un dato: le PMI italiane, che sono l’assoluta maggioranza delle

aziende, non si è ancora affacciata all'export. Riuscire a far comprendere agli imprenditori che **questo non è solo un 'gioco per grandi'** ma è davvero un'opportunità accessibile (guardare a mercati vicini al nostro come Francia e Germania ad esempio si rivelano spesso soluzioni vincenti) è la nostra mission."

Santini parla di "maggioranza" delle PMI: per essere più precisi, il **nostro Paese conta ben 5 milioni di Piccole e Medie Imprese** (basti pensare che sono 25 milioni in tutta l'UE) ed esse rappresentano il 92% delle imprese attive. Continuando a parlare di numeri, le PMI danno lavoro ad oltre 15 milioni di persone, generano un fatturato complessivo di oltre 2000 miliardi di euro e rappresentano l'82% della forza lavoro.

**Il lavoro in Italia insomma si identifica con le PMI ma c'è di più:** su 3,8 milioni di imprese le "microimprese" cioè quelle con meno di dieci dipendenti sono l'assoluta maggioranza, basti pensare che le medio-grandi (imprese con oltre 250 dipendenti) costituiscono sono meno di tremila.

"Oggi direi che il vantaggio vero sta nell'**abbracciare un utilizzo flessibile del lavoro**" - spiega **Andrea Goggi** - "che deve essere guidato da un ragionamento smart e legato alla trasformazione del proprio business."

**Andrea Goggi** fondatore di [jobby](#), la prima piattaforma full digital di lavoro temporaneo presente in Italia. "Attraverso la nostra piattaforma si possono trovare, ingaggiare e gestire lavoratori a ore per qualsiasi tipologia di impiego" - continua Goggi - "rispettando la normativa e garantendo la massima tutela a workers e datori di lavori".

Diventare flessibili è dunque la "chiave di volta" per uscire dalla crisi? I dati sembrano confermarlo: lo studio "*I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid*" di Deloitte in collaborazione con Intesa San Paolo e Confindustria ha reso noto **che ben 7 aziende su 10 hanno espresso la necessità di adeguare il modello operativo alle nuove esigenze dettate dal new-normal** anche attraverso lo sviluppo di nuove competenze con formazione o assunzioni mirate.

*Perché un imprenditore dovrebbe scegliere un collaboratore "ad hoc" piuttosto che optare per l'inserimento di una risorsa fissa in azienda che si occupi di quel determinato settore del business?*

Aleksandra Maravic - CEO di BEYOND THE BOX, azienda che offre con la sua piattaforma la possibilità di accedere a sessioni di formazione aziendale "sartoriali" grazie al "match perfetto" tra domanda e offerta gestito dall'intelligenza artificiale che porterà ad una sessione di videochiamata con l'Esperto più adatto - risponde con un'interessante analisi.

"La scelta di un collaboratore "ad hoc" rispetto all'inserimento di una risorsa fissa in azienda nasce da un'esigenza pratica" – spiega la CEO di [BEYOND THE BOX](#) – "**l'imprenditore deve concentrarsi**

**nel fare bene la sua attività chiave, che sia produttiva o di servizi e identificare quelle risorse strategiche che è importante avere in azienda, mentre tutto il resto lo deve prendere dall'esterno,** in modo frazionato come e quando gli serve. Al giorno d'oggi servono competenze molto specifiche e difficilmente una PMI può essere in grado di inserire tante risorse quante le competenze necessarie, anche perché la staticità dei contratti di lavoro impedisce di avere un mercato del lavoro dinamico. Le risorse invecchiano in azienda senza acquisire le competenze più richieste e necessarie. **Attivando collaborazioni ad hoc si mantiene il vantaggio competitivo e si possono tentare strade diverse con il minimo sforzo.**"

Orientarsi verso un "Fractional Manager" - spiega Andrea Pietrini CEO e fondatore di [YOURGroup](#) la società che, come yourCFO Consulting Group nel 2012 ha introdotto, per prima, in Italia i concetti di CFO Service e Fractional Executive - "potrebbe **offrire un supporto qualificato e flessibile al nostro sistema produttivo per affrontare mercati sempre più competitivi** e volatili, con un effetto benefico sulle aziende e quindi anche sulla occupazione in un circolo totalmente virtuoso". Andrea sottolinea come l'approccio del Manager Fractional sia diverso da quello della società di consulenza molto spesso più "slide oriented" e con di risorse junior non sempre apprezzate dalla PMI, a differenza del Fractional che invece da un vero supporto operativo nelle aziende.

*Quali pensi siano le competenze su cui un imprenditore dovrebbe investire nel prossimo futuro?*

Anche in questo caso tutti e quattro gli intervistati sono concordi: "**sicuramente le competenze digitali**" fanno da base e poi ciascuno potrà e dovrà coprire i "vuoti di competenza" del proprio team andando ad implementarlo (con formazione aziendale "ad hoc" o con l'acquisizione di un Fractional Manager o un temporary worker), **senza mai dimenticare la pianificazione strategica.**

"Se dovessi fare un pensiero basato sull'anno in conclusione" - aggiunge Andrea Goggi - "direi che la capacità di pianificazione strategica e di pianificazione operativa sono due competenze chiave per comprendere una situazione, adattarsi e reagire. Ormai siamo tutti consapevoli che il proprio business può andare da 100 a 0 in 24 ore e quindi dobbiamo essere tutti molto abili e agili nell'affrontare situazioni del genere."

*Quali sono le paure con le quali più spesso vi scontrate durante gli incontri con i vostri potenziali clienti?*

A questa domanda risponde Damiano Santini: "innanzitutto si ha 'paura' di non ottenere risultati. È vero che assistiamo ancora ad un certo "scollamento" tra ciò che il cliente si attende di ottenere e

ciò che realmente significa avere a disposizione una competenza “on demand”. Non esistono miracoli” - continua Santini - “ciò che realmente un manager “pronto all’uso” può offrire ad un’azienda, è fornire tutti i migliori strumenti di pianificazione, implementarli personalmente e condividere le migliori strategie possibili in relazione alla realtà aziendale e metterli a conoscenza di tutte le migliori strategie disponibili per ottenere il massimo risultato, non esistono scorciatoie ma solo professionalità”.

*Come può un imprenditore scegliere le “competenze 4.0” giuste senza fare errori, dunque?*

La risposta sembra essere solamente una: affidarsi a chi fa questo lavoro ogni giorno. Realtà come BEYOND THE BOX, JOBBY, TEM e YOURgroup offrono molto più che un nuovo modo di accedere a competenze, offrono flessibilità, rapidità e soprattutto **qualità del servizio**.

Ognuno di questi imprenditori ha scelto un modo diverso per selezionare le figure professionali: BEYOND THE BOX lavora sulla value proposition, JOBBY investe in contratti di lavoro affidabili e formazione dei workers, TEM seleziona solo manager di altissimo livello che devono rispettare particolari caratteristiche, YOURgroup prima di portare a bordo nuovi manager segue un percorso stringente in diverse fasi per mantenere elevatissima la qualità dei profili.

Le “competenze temporary” sono una soluzione rapida e mirata, un’alternativa molto più efficiente rispetto all’assunzione, ma per ottenere risultati bisogna affidarsi ad aziende serie che sanno stare a fianco dell’imprenditore.