

Imprenditori e manager del futuro. Saranno le teste a fare la differenza

di Massimo Bergami

20-12-2021

Massimo Bergami, autore di questo articolo, è Dean di Bologna Business School e Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale all'Università di Bologna.

Coniugare business education, computer science e sostenibilità

L'Europa ha bisogno di imprenditori e manager nuovi, in grado di integrare le competenze manageriali con l'intelligenza artificiale (AI) e la sostenibilità. Ancora oggi, infatti, l'intelligenza artificiale è spesso concepita come un'innovazione strumentale e la sostenibilità come un vincolo, mentre invece si tratta di fonti di opportunità per rivoluzionare il modo di fare business, organizzare le istituzioni e rinnovare la società. In particolare, nel caso dell'intelligenza artificiale, è necessario andare oltre le sperimentazioni pionieristiche, focalizzando gli sforzi su obiettivi specifici e verso una scala significativa. Alcuni addirittura ritengono che, nel campo dell'AI, valga la cosiddetta "Regola del 10-20-70", secondo la quale il successo dipende per il 10% dagli algoritmi, per il 20% dagli investimenti in piattaforme tecnologiche e per il 70% dagli investimenti sulle persone e sulla trasformazione delle organizzazioni[1].

L'attrazione, lo sviluppo e la ritenzione di nuovi talenti è una grande sfida dalla quale dipende buona parte del successo di imprese, regioni e interi paesi. Anche in Emilia-Romagna si rendono sempre più necessari manager e imprenditori in grado di guidare una nuova ondata di sviluppo e innovazione, sfruttando appieno le opportunità derivanti dalle discontinuità tecnologiche e da una serie di condizioni di contesto decisamente favorevoli. Tra queste, si annovera lo sviluppo del Tecnopolo[2], la capacità di calcolo installata a Bologna presso Cineca[3] ed European Centre for Medium-Range Weather Forecasts[4], ma più in generale la presenza di una forte sinergia esistente tra imprese, istruzione e istituzioni. Come testimonia il recente Patto per il lavoro e per il Clima, la Regione Emilia-Romagna vive un periodo positivo, grazie all'iniziativa privata, alle politiche pubbliche, alla qualità della formazione e della ricerca e, più complessivamente, a un tessuto sociale coeso e collaborativo. Oggi, questa situazione chiede un nuovo impulso, per mantenere viva una progettualità lungimirante, cogliendo le sfide dell'innovazione tecnologica e della transizione ecologica, con uno sguardo lucido che non indugi sui traguardi raggiunti.

Per questi obiettivi, è necessario uno sforzo nel campo dell'educazione degli adulti, sia per formare in tempi brevi una nuova classe di imprenditori e manager, sia per supportare i professionisti già operanti, evitando una loro rapida obsolescenza e uscita dal mondo del lavoro. Si tratta di una sfida nuova, perché per la prima volta si tratta di coniugare l'economia aziendale con le più recenti evoluzioni della computer science, in uno scenario di grande attenzione ai temi di ERS (Ethics, Responsibility and Sustainability).

In questo quadro, molte business school stanno svolgendo un ruolo catalizzante in sistemi territoriali innovativi, riuscendo a collegare e combinare risorse e competenze complementari. È soprattutto il caso delle business school legate al mondo della scienza e delle tecnologie che, rispetto ad altre scuole con matrice più generalista, hanno una propensione maggiore verso l'innovazione. In Emilia-Romagna, Bologna Business School ha iniziato a operare in questo senso dalla sua

creazione, all'inizio degli anni Duemila, con un approccio interdisciplinare alla formazione manageriale in grado di combinare la conoscenza di diversi dipartimenti universitari, da una parte, e delle imprese, dall'altra. Gli oltre duemila partecipanti che ogni anno passano per le aule di BBS vivono un'esperienza di apprendimento fatta di sperimentazione e scambio, costruendo allo stesso tempo solide reti sociali che costituiscono un tessuto innovativo solido, anche dopo il termine degli studi. Tra questi partecipanti, la maggior parte è costituita da giovani manager e professional che già operano in impresa e che cercano presso la business school un'opportunità di crescita professionale e personale. Oggi la sfida che si pone a BBS, da tempo impegnata nella formazione sia per la transizione verso la sostenibilità, sia per la trasformazione digitale, è quella di integrare i tre pilastri dell'innovazione organizzativa: business education, computer science e sostenibilità, per aiutare a crescere manager e imprenditori in grado di cogliere le opportunità del presente per costruire la società del futuro.

Competitività e talenti

La competitività di un territorio dipende in larga parte alla qualità del suo capitale umano. Questa massima risulta quanto più vera, da quando la rivoluzione tecnologica ha dato vita a una vera e propria «guerra per i talenti»[5], alla quale hanno preso parte imprese, università e centri di ricerca, territori e interi paesi. È propriamente entro questo scenario complessivo che il talent management è diventato una pratica avanzata e consolidata, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni, dove esistono oggi sistemi di reclutamento, sviluppo, gestione e ritenzione dei collaboratori più preziosi[6]. In modo del tutto analogo, anche le istituzioni di ricerca si contendono a livello globale i ricercatori più produttivi e più promettenti, mediante sistemi incentivanti, ma soprattutto attraverso la creazione di contesti e progetti di ricerca attrattivi[7]. Allo stesso modo anche la competizione tra territori e tra Paesi è molto intensa, per quanto le diverse politiche risentano di condizioni e caratteristiche dei vari contesti istituzionali. Da una parte gli Stati Uniti esprimono ancora la leadership nell'attrazione e valorizzazione del capitale umano nei settori tecnologici, grazie all'alleanza tra ricerca pubblica e ricerca industriale; dall'altra parte, gli investimenti del governo cinese nei settori tecnologicamente più avanzati lasciano prevedere importanti cambiamenti nello scenario competitivo della conoscenza. In una posizione intermedia rispetto ai due giganti globali, l'Europa si trova a fronteggiare questa sfida epocale con tre importanti vincoli: i costi di coordinamento tra livello sovranazionale, nazionale e regionale degli interventi pubblici, la prevalenza di imprese di dimensioni più limitate che impedisce di assumere la leadership nella cosiddetta «guerra per i talenti» e l'assenza di grandi poli di imprenditorialità dove tipicamente le startup fungono da attrattori di competenze[8].

Questa competizione per i talenti è interessata, in questo momento, da tre grandi elementi che ne potrebbero modificare sensibilmente la dinamica: in primo luogo, la combinazione tra sfide della sostenibilità e rapido ingresso dell'intelligenza artificiale, in tutti i settori, sta cambiando il tipo di profili più ricercati e, allo stesso tempo, la natura delle organizzazioni che offrono le maggiori opportunità[9]. Secondariamente, la pandemia ha rallentato la mobilità sul mercato del lavoro internazionale[10], con la tendenza a generare dei mercati più piccoli dove la competizione potrebbe divenire addirittura più accesa. In terzo luogo, sempre dopo l'inizio della pandemia si sta assistendo a fenomeni inattesi, come ad esempio la separazione della localizzazione geografica di lavoro e impresa, la migrazione di competenze specialistiche - si pensi allo spostamento di molte imprese tecnologiche dalla Silicon Valley al Texas, ovvero la decisione di abbandonare contesti lavorativi iper-competitivi, indipendentemente dall'età o dal livello aziendale, conosciuta come big quit o great resignation[11].

L'insieme di tutte queste forze crea una situazione più complessa, meno decifrabile e governabile con modelli semplici, perché la motivazione delle persone risponde a modelli multidimensionali che

includono il contenuto del lavoro, la crescita professionale, gli incentivi, le prospettive future, ma anche la qualità della vita extra-lavorativa e le relazioni sociali[12].

In questo quadro, così multiforme e dinamico, l'Emilia-Romagna gode dell'opportunità epocale di assumere una leadership europea nel campo dell'intelligenza artificiale e di trasformare radicalmente le caratteristiche del proprio sistema produttivo e della società. Si presentano infatti contemporaneamente alcune condizioni in grado di avviare una nuova fase nel percorso che ha portato l'Emilia-Romagna tra le regioni più innovative d'Europa[13], iniziato con il miracolo industriale, e proseguito con l'impatto della cooperazione, la leadership di interi cluster di imprese in numerose filiere o settori[14], per giungere alle nuove infrastrutture di supercalcolo[15], ai gruppi di ricerca internazionali, agli investimenti produttivi dall'estero e al grande progetto di innovazione urbana in fase di lancio a Bologna. Il merito di questa situazione favorevole, non riscontrabile altrove, non può essere attribuito a un unico soggetto, ma è indubbio che la formulazione di politiche pubbliche di medio periodo ha magnificato l'inclinazione collettiva all'innovazione. La visione, unita alla propensione a collaborare e alla capacità di realizzare, apre oggi la strada a una nuova ondata di sviluppo regionale che potrebbe fungere da traino anche per l'intero sistema economico nazionale, trasformando l'Emilia-Romagna in un primario attrattore di talenti di livello quantomeno continentale, se non addirittura globale.

È tuttavia necessario ora essere in grado di gestire l'innovazione e lo sviluppo con schemi cognitivi e competenze nuove, in grado di integrare competenze di business, applicazioni di computer science e orientamento alla sostenibilità ambientale e sociale. È dunque lecito affermare che il futuro dell'Emilia-Romagna sarà effettivamente determinato dai nuovi talenti che riuscirà ad attrarre, sviluppare e trattenere.

I fattori critici di successo

Per individuare gli elementi di vulnerabilità e i fattori critici di successo nella ricerca e nella attrazione dei talenti in Emilia-Romagna è certamente necessario tenere presenti alcuni aspetti fondamentali. In primo luogo, guardando al campo specifico dell'intelligenza artificiale risulta evidente come la competizione internazionale a questo riguardo sia ormai del tutto avviata, motivo per cui la finestra di opportunità per conquistare un ruolo in questo campo risulta oggi piuttosto ristretta. In secondo luogo, l'idea di far nascere in Regione una nuova Silicon Valley è certamente suggestiva, ma ciò non deve affatto indurre a pensare di poter o dover far concorrenza ai cosiddetti Big Tech. Ciò che si rende necessario e auspicabile è piuttosto una sempre più forte specializzazione sulle applicazioni per i settori manifatturieri e per le imprese di medie dimensioni (e forse sui servizi innovativi di welfare), da cui dipende effettivamente la competitività regionale e nazionale. In questi settori, le opportunità derivanti dall'intelligenza artificiale sono ancora poco chiare, sia nell'innovazione di prodotto, sia nei processi decisionali alla base della gestione delle singole imprese e delle loro filiere. Ancora, l'installazione di grandi capacità di calcolo, sulle quali la Regione ha ormai guadagnato un vantaggio importante a livello italiano ed europeo, per quanto rappresenti un elemento di forza, non è di per sé una condizione sufficiente per avviare un percorso di innovazione su scala territoriale. Sono ancora poche, infatti, ad oggi le imprese che possiedono e sanno valorizzare le grandi basi di dati, necessarie a qualunque applicazione di intelligenza artificiale. Ciò si deve principalmente al fatto che la ricerca di base, seppur indispensabile, continua ad avere inevitabilmente un orizzonte temporale diverso da quello dell'industria che, invece, guarda ai progetti di innovazione con finalità, tempi e regole proprie.

A queste considerazioni deve infine essere aggiunto che, al netto degli innegabili elementi di forza garantiti dal promettente sviluppo regionale, le imprese italiane e regionali non riescono ancora oggi a raggiungere la massa critica di capitale umano in grado di costituire un contesto attrattivo per i migliori talenti che, sempre più spesso, guardano al mercato del lavoro internazionale come allo

sbocco naturale per il proprio futuro professionale[16].

Le strategie per allevare gli imprenditori e i manager del futuro

Per superare questa sfida e vincere la "guerra dei talenti" occorre pertanto una strategia basata su uno schema "attrazione-sviluppo-ritenzione" che preveda politiche attive di attrazione dei talenti internazionali, sia giovani in possesso di una laurea di primo livello da inserire in percorsi di formazione graduate, sia manager e professionisti già formati da inserire nei principali processi innovativi. Particolare attenzione meritano tra questi i molti italiani residenti all'estero, ai quali sono già oggi garantiti importanti incentivi economici per rientrare in patria. Inoltre, accanto a ciò si rende necessario, in particolare alla luce della presenza prevalente di PMI sul territorio regionale, investire in un sistema di sviluppo delle competenze che colleghi i progetti più innovativi a percorsi di formazione in materia di gestione dell'innovazione. Allo stesso modo sarà necessario incrementare le capacità di ritenzione, tanto a livello organizzativo quanto sociale, mediante lo sviluppo di un welfare integrato (aziendale e pubblico) che renda competitivo il nostro territorio rispetto ad altre regioni europee.

Fissati questi necessari paletti, sarà quindi possibile promuovere innumerevoli progetti in grado di aumentare l'attrattività della Regione verso i talenti che competono sul mercato del lavoro internazionale, in particolare attraverso un metodo di lavoro collegiale, sperimentato con esito particolarmente positivo negli ultimi anni. Come comprovato dalle esperienze pregresse, questo metodo consente infatti di raggiungere risultati apprezzabili in tempi brevi e offre la possibilità di incrementare strutturalmente l'attrattività di questo territorio verso i talenti. Anche in questo campo serve a questo scopo una grande alleanza che coinvolga Regione, enti locali, imprese, sistema formativo scolastico e universitario, al fine di valorizzare il potenziale di attrattività della società e del territorio. In questo campo l'Emilia-Romagna compete con altri sistemi territoriali a livello internazionale e può indubbiamente contribuire al miglioramento della capacità di attrazione dell'intero Paese.

Il Global Talent Competitiveness Index (GTCI), realizzato ogni anno da INSEAD, colloca l'Italia a un poco onorevole 35° posto a livello internazionale, mentre Bologna è la 53a città al mondo, sostanzialmente a pari merito con Milano (52a). Al di là delle classifiche, il GTCI si basa su una metodologia interessante perché offre molti spunti per la realizzazione di un progetto sull'attrattività regionale. Il GTCI si compone infatti di 6 dimensioni: 1) Enable, 2) Attract, 3) Grow, 4) Retain, 5) Vocational and Technical Skills e 6) Global Knowledge Skills. Per un approfondimento su ognuna di queste dimensioni e un confronto tra Italia e altri Paesi si rimanda al testo originale.

Naturalmente il GTCI non offre prescrizioni immediate per l'attrattività dei talenti, ma suggerisce le caratteristiche che un sistema deve avere per essere competitivo nella ricerca e attrazione delle migliori risorse, offrendo la possibilità di valutare le proprie aree di forza e quelle che è necessario sviluppare. La prima dimensione (Enable) dipende ampiamente da variabili che sfuggono alla capacità di intervenire a livello regionale, mentre le successive 5 dimensioni rappresentano aree in cui la Regione Emilia-Romagna è ampiamente impegnata. Occorre dunque individuare quali siano le categorie di talenti verso i quali è più urgente rivolgere l'attenzione e per i quali è più opportuno dare vita ad un progetto organico e strutturato.

Al netto della importanza evidente delle cosiddette "Competenze Vocazionali e Tecniche" nel contesto di una economia prevalentemente manifatturiera, risulta oggi altrettanto importante lo sviluppo diffuso di quelle che abbiamo definito Global Knowledge Skills, necessarie anzitutto nel sistema produttivo, ma anche nelle organizzazioni pubbliche, come ad esempio nella sanità e nelle istituzioni formative.

Intuitivamente, le leve per intervenire in questo settore mediante un progetto integrato comprendono (a titolo esemplificativo e non esaustivo) la promozione di scholarship per attrarre studenti

internazionali di alto profilo, privilegiando un numero limitato di programmi di formazione terziaria eccellenti, in modo da rinforzare il posizionamento internazionale di questi ultimi e avviare un circolo virtuoso (lauree magistrali e master); la promozione di programmi di internship aziendali collegati alle scholarship, con possibilità di contratti a tempo determinato o indeterminato; la definizione di incentivi per le imprese che assumono personale internazionale; la garanzia di retribuzioni competitive rispetto al mercato del lavoro internazionale; lo sviluppo di una rete di scuole (primarie e secondarie internazionali) in tutti i capoluoghi di provincia, in modo da facilitare il trasferimento di talenti stranieri o il rientro di personale italiano; il ricollocamento professionale dei coniugi o partner dei talenti in ingresso; lo sviluppo di associazioni che facilitino la socializzazione degli expatriate (ad esempio l'International Women Forum a Bologna); il consolidamento dei network informali di emiliano-romagnoli all'estero; la promozione di programmi di formazione del management delle imprese locali per evitare il rischio di obsolescenza professionale e il conseguente calo di competitività delle aziende; la formazione dei talenti adulti, ma giovani, che possano essere la nuova leva di innovatori.

Queste azioni si riferiscono prevalentemente al mondo delle imprese, ma non deve escludersi affatto la possibilità di applicare lo stesso approccio a organizzazioni diverse. Solo in questo modo, dotandosi degli strumenti necessari per vincere la "guerra dei talenti", il sistema regionale emiliano-romagnolo potrà sfruttare al meglio le opportunità offerte dalle importanti iniziative che la Regione nel suo complesso ha saputo promuovere. Solamente un capitale umano all'altezza potrà infatti far fruttare al meglio gli strumenti disponibili oggi, attraverso le necessarie competenze tecnico-scientifiche quanto attraverso i nuovi, ineludibili modelli manageriali focalizzati sull'AI e sulla sostenibilità.

[1] www.bcg.com/it-it/capabilities/digital-technology-data/artificial-intelligence

[2] www.tecnopoli.emilia-romagna.it

[3] www.cineca.it

[4] www.ecmwf.int

[5] E. Michaels, H. Handfield-Jones e B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

[6] G. Stahl, I. Björkman, E. Farndale, S. S. Morris, J. Paauwe, P. Stiles e P. Wright, Six principles of effective global talent management, «Sloan Management Review», 53(2) (2012), pp. 25-42.

[7] M. Wright, V. Tartari, K. G. Huang, F. Di Lorenzo e J. Bercovitz, Knowledge worker mobility in context: Pushing the boundaries of theory and methods, «Journal of Management Studies», 55(1) (2018), pp. 1-26.

[8] W. R. Kerr, *The Gift of Global Talent: How Migration Shapes Business, Economy & Society*, Stanford University Press, Redwood City 2018.

[9] J. Frick, K. C. George e J. Coffman, How to Attract Top Tech Talent, «Harvard Business Review», 3 novembre 2021.

[10] H. F. Chan, A. Skali, D. A. Savage et al., Risk attitudes and human mobility during the COVID-19 pandemic, «Scientific Reports», 10, 19931 (2020).

[11] I. Cook, Who Is Driving the Great Resignation?, «Harvard Business Review», 15 settembre 2021.

[12] M. Russo e G. Morandin, Better work-life balance starts with managers, «Harvard Business Review», 9 agosto 2019.

[13] <https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/statistics/performance-indicators/regional-innovati>

on-scoreboard_en

[14] A. Andreoni, F. Frattini e G. Prodi, Structural cycles and industrial policy alignment: the private-public nexus in the Emilian Packaging Valley, «Cambridge Journal of Economics», 41(3) (2017), 881-904.

[15] Digital Single Market: Europe announces eight sites to host world-class supercomputers, European Commission, Press release, 4 giugno 2019, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_2868

[16] R. Fini e M. Sobrero, Why Italy needs an entrepreneurial renaissance after COVID-19, in G. Bellettini e A. Goldstein, The Italian economy after Covid-19. Short term costs and long-term adjustments, Bononia University Press, Bologna 2020.