

Competitività. Nell'attuale fase di ristrutturazione sono sempre più importanti le competenze gestionali

Primo, formare i manager

di **Vladimir Nanut**

Il sistema imprenditoriale italiano, anche a seguito della grave crisi economica e finanziaria degli ultimi anni, sta attraversando una delicata fase di ristrutturazione su cui aleggiano i rischi di un pericoloso declino. Per le nostre imprese si pongono con sempre maggior forza le esigenze di cambiamenti radicali tesi a recuperare competitività, ad avviare significativi processi di innovazione, a riorientare la formula imprenditoriale, ad aumentare il tasso di internazionalizzazione, a innescare processi di crescita dimensionale, a gestire adeguatamente la successione nelle imprese familiari, per citare alcuni degli interventi più ricorrenti.

Tuttavia, qualsivoglia strategia di cambiamento strutturale nell'impresa non può definirsi ed implementarsi con successo senza il contributo determinante di soggetti con forti competenze di management. Nell'economia globale, con l'ingresso di nuovi agguerriti competitor dei paesi emergenti, le tradizionali leve dei vantaggi di costo e di prezzo non sono più proponibili - e neppure le salvifiche svalutazioni monetarie - e quindi le imprese devono investire soprattutto nelle risorse immateriali: competenze gestionali e organizzative, conoscenze e trasferimento tecnologici (domani al Mib un evento su "Hi-tech e Impresa"), immagine e reputazione aziendale, conoscenze relative al mercato e ai consumatori, potere d'influenza sul siste-

ma distributivo, qualificazione professionale e motivazione della forza lavoro, rafforzamento della cultura d'impresa, e così via. Ciò significa che le nostre aziende devono puntare a realizzare vantaggi competitivi accrescendo il valore di beni e servizi prodotti, e non cercando di allineare i nostri costi ai paesi emergenti.

In tale contesto si deve purtroppo constatare come in Italia vi sia ancora una scarsa consapevolezza del ruolo della formazione manageriale quale leva capace non solo di recuperare efficienza e competitività, ma di innescare processi innovativi e aprire all'impresa nuovi percorsi evolutivi. Si tratta di risultati non automatici in quanto, a prescindere da tutte le altre leve della gestione, essi possono discendere solo da percorsi formativi con elevate caratteristiche qualitative: verificando attentamente, ad esempio, reputazione e affidabilità dei soggetti che erogano gli interventi, la rispondenza dei diversi programmi offerti alle effettive esigenze delle imprese, nonché, ex post, i risultati ottenuti sia sul piano individuale (partecipanti) che sul piano organizzativo (impresa). Una cattiva formazione può infatti causare più danni di una mancata formazione in quanto, oltre a comporta-

re spreco di tempo e denaro, finisce per creare o consolidare una percezione negativa sul ruolo dei processi formativi. Occorre sottolineare che la formazione di qualità costa: a maggior ragione quando, oltre a coinvolgere soggetti con elevate competenze professionali, è fortemente centrata sulle specifiche esigenze dell'utenza (*tailor made*) e non può essere replicata su larga scala. Perciò riteniamo



che sia un errore delegare, come avviene sempre più spesso, la scelta dei partner formativi alle unità interne deputate agli approvvigionamenti/acquisti, le quali operano solo sulla base di parametri economici, valutando le offerte sulla base del minor prezzo/costo. Ci rendiamo conto che in un contesto di risorse scarse le imprese sono costrette a rivedere i budget, ma è fondamentale che esse considerino la formazione manageriale come un investimento per il proprio sviluppo, una sorta di polizza assicurativa per il futuro, piuttosto che un mero costo di gestione, di cui magari si può anche fare a meno (perché ci sono altre cose ritenute più urgenti e/o più necessarie).

Direttore scientifico Mib School of management
presidente Asfor

Lettere

Le lettere vanno inviate a:
lettere.nordest@ilssole24ore.com

L'ufficio migliora il lavoro

Esiste una relazione, e quale, tra spazio di lavoro, benessere di chi vi opera e performance aziendale? La risposta, per molti versi sorprendente, è affermativa. Sono ormai diverse le ricerche che individuano relazioni positive tra ambiente di lavoro, inteso come somma di spazio confortevole e relazioni positive con i colleghi, e performance aziendale. Tra queste, quella realizzata per Assufficio di FederlegnoArredo dall'area studi di Diomedea, che sarà presentata per la prima volta in Veneto domani alle 17.15 nella sede di Confindustria Padova, nell'ambito dell'evento "Ufficio Fabbrica Creativa, lo spazio di lavoro diventa risorsa". L'indagine ha considerato un campione di aziende italiane che hanno investito nello spazio di lavoro. Ne è emerso che queste aziende hanno performance nettamente migliori: una crescita del valore aggiunto superiore di circa tre volte alla media Istat e una crescita dell'Ebitda superiore di circa due volte. La novità risiede nel fatto che il rapporto spazio-performance non agisce solo sul fronte del benessere, ma anche sul miglioramento del processo produttivo. La maggioranza degli studi identifica tra il 5 e il 15% l'aumento di efficacia del lavoro imputabile al migliorato comfort. La produttività, dunque, comincia dal benessere dei lavoratori, identificato da una combinazione di variabili capace di incidere sulla concentrazione, ma anche sulla qualità delle relazioni, a loro volta volano della circolazione di idee, del rapido fluire di informazioni, dello sviluppo della capacità creativa. L'attenzione per come è progettato l'ufficio non è, quindi, solo una questione estetica, ma un aspetto di strategia aziendale. Un nuovo modo di pensare e progettare gli spazi di lavoro, che coniughi benessere e produttività, design e funzionalità, è dunque un orientamento che il Nord-Est deve fare proprio, interessato com'è dal costante spostamento dal manifatturiero alla terzizzazione e dal ruolo crescente dei "lavoratori della conoscenza". Investire nei luoghi del lavoro intellettuale significa puntare sul vero vantaggio delle nostre imprese: le persone. La qualità dello spazio e il benessere percepito, inoltre, rafforzano il senso di appartenenza e migliorano il clima aziendale, rappresentando un buon biglietto da visita per i clienti.

Mauro Longo

Presidente sezione Legno-Arredo Confindustria Padova