



OSSERVATORIO FORMAZIONE

A CURA DI ASFOR
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA FORMAZIONE MANAGERIALE

di Giuseppe Perrone

Pmi e capitale umano

Ci si chiede come mai imprese di minor dimensione non solo riescono a reggere la concorrenza delle grandi, ma, addirittura, assistono alla loro scomparsa. Non è certo per la loro abbondanza di mezzi, o per il loro peso sui mercati. Le risposte più convincenti fanno riferimento ad alcune caratteristiche delle Pmi: flessibilità, imprenditorialità, relazioni non conflittuali con i dipendenti, buon inserimento nell'ambiente locale. Qualità, queste, che non dipendono tanto dalla dimensione, quanto dal fatto che l'impresa utilizza con efficacia le risorse che sono distribuite in un'ampia rete relazionale.

La dimensione relazionale delle Pmi. La sfida per ogni Pmi è individuare quando, con chi e come collaborare per disporre di un accesso sicuro a risorse materiali e competenze necessarie per poter crescere e innovare. È il "capo azienda" che, da solo, con la sua geniale capacità individuale, attiva il processo d'innovazione tessendo una rete informale di relazioni tra l'impresa e le altre sue connessioni interpersonali. È questo una modalità che, però, non coglie appieno il potenziale offerto da un utilizzo innovativo delle conoscenze, quello che consente alle imprese di specializzarsi nelle "core competence" per fornire a scala più estesa (fino alla dimensione globale) i propri prodotti e servizi. Sottoposte alla crescente competizione, molte Pmi sono troppo preoccupate delle attività operative da sentire l'esigenza di migliorare la qualità della loro gestione, sottovalutando l'aspetto relativo alla guida strategica, che ha il ruolo fondamentale nel determinare l'effettiva capacità competitiva. Nell'attuale situazione, in cui gli investimenti in capitale umano acquistano una valenza crescente, una leva fondamentale di competitività è proprio l'innovazione della cultura manageriale. Innovare la cultura manageriale è però solo uno slogan, se non si dispone di una strategia chiaramente definita per costruire il futuro. Questo è il compito primario dell'imprenditore.

Imprenditorialità e cultura manageriale. L'imprenditore è una delle figure più complesse fra quelle che agiscono sulla scena economica. Una figura spesso caratterizzata da tratti distintivi che la può rendere troppo sicura di sé. Forte della convinzione che, contro tutte le aspettative, sarà in grado di trasformare il proprio sogno in realtà. È questa carica che gli permette di fare ciò in cui molte altre persone falliscono, dedicando tutta l'attenzione alla sua impresa vissuta come una propria creatura. Ma questo può essere anche un tallone d'Achille. Una volta che ha

iniziato, odia rinunciare al controllo diretto e totale della società, anche se non è bravo nella gestione. Il successo dell'impresa quasi sempre produce anche un ottundimento del senso critico, per cui si persiste nel credere che il modello di gestione adottato finora sia il segreto del successo e quindi non debba essere cambiato. Ma attenzione, l'impresa deve seguire il razionale economico nel perseguire i suoi obiettivi. Le due istituzioni, famiglia e impresa economica, hanno un set di norme e di valori caratteristici che spesso sono fra loro incompatibili tanto da portare al conflitto e alla disgregazione dell'azienda. Occorre utilizzare al meglio la polivalenza e flessibilità riconoscibile nei manager professionali italiani, da integrare con le migliorate capacità di leadership.

La leadership nelle Pmi. Occorre focalizzarsi sull'elemento centrale dell'innovazione manageriale: la leadership. Imprenditori e manager devono avere una propria visione del futuro e saper concentrare le energie per agire nel contesto socio-economico, sfruttandone le opportunità. Purtroppo nel nostro Paese l'interpretazione prevalente della leadership è stata riduttiva, considerandola come qualcosa di innato, che si possiede naturalmente e che, semmai, può essere perfezionata solo con l'esperienza e il tempo. L'approccio giusto è invece ritenere la leadership qualcosa che si può costruire mediante l'acquisizione delle competenze e la padronanza degli strumenti propri del manager. In altri termini, una leadership basata sulle conoscenze e la loro "manutenzione" attraverso una formazione manageriale specifica. La mentalità del leader deve essere educata a comprendere alcuni fatti importanti: si deve accettare che è normale che si verifichino problemi con caratteristiche differenti al crescere e al maturare dell'impresa, si deve ammettere che deve essere gestito opportunamente il rapporto fra gestione e proprietà, famiglia e business, soprattutto nel momento cruciale del passaggio generazionale, si deve capire che è naturale che le prospettive personali devono essere correlate a quelle, differenti, degli altri componenti dell'impresa. La competitività delle aziende si gioca attraverso l'innovazione organizzativa, oltre che quella tecnologica e di prodotto, e, fattore particolarmente rilevante, con l'aggiornamento e la crescita del capitale umano, compreso e, in particolare, manager e imprenditore.

Giuseppe Perrone è consigliere Asfor per le Pmi e direttore dell'Mba della Link Campus University