



Pmi: formarsi per competere

La stragrande maggioranza degli oltre 20 milioni di imprese in Europa sono Pmi, imprese che da sole danno lavoro ai due terzi degli occupati. Sottoposte alla crescente competizione globale, specialmente da parte dei Paesi emergenti, si ritiene che siano troppo preoccupate delle attività operative di sopravvivenza da sentire l'esigenza di migliorare la qualità del loro management.

È questo il caso anche delle Pmi italiane? Come reagiscono all'offerta di formazione manageriale? L'Asfor, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, ha analizzato lo stato dell'arte, e continuerà, attraverso un Osservatorio dedicato, a monitorarne gli sviluppi.

Il dibattito sul futuro del sistema industriale italiano si concentra soprattutto sugli elementi di tipo strutturale, macro-economico o congiunturale. Un aspetto troppo spesso sottovalutato è quello relativo al management, che pure ha un ruolo importante nel determinare l'effettiva capacità competitiva delle imprese e, più in generale, del Paese. Tra le più rilevanti criticità del nostro sistema, è necessario anche ricordare la scarsa presenza dirigenziale nelle Pmi e la progressiva obsolescenza delle competenze manageriali. Elementi, questi, che rendono particolarmente arduo il cammino delle imprese verso la crescita e lo sviluppo. Nell'attuale situazione, in cui gli investimenti in capitale umano acquistano una valenza crescente, la leva fondamentale per uscire dal deficit di competitività del nostro Paese è proprio l'innovazione della cultura

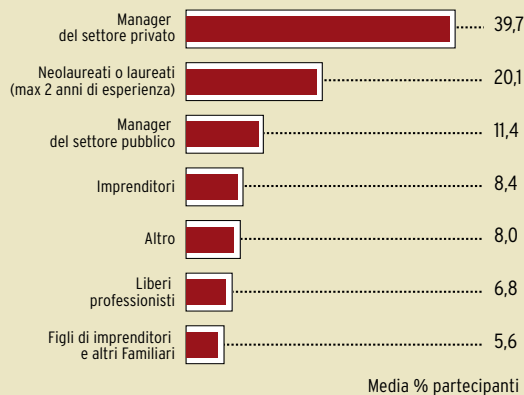
manageriale. Innovare la cultura manageriale è solo uno slogan, se non si parte da un'adeguata conoscenza delle caratteristiche del management, da cui derivare l'elenco dei fabbisogni cui dare risposte operative attraverso la leva formativa. L'esperienza maturata non serve alla trasformazione, a meno che non si disponga di una strategia chiaramente definita per costruire il futuro. Questo è compito primario di imprenditori e manager. Il primo passo è, quindi, prendere consapevolezza della mutata situazione: occorre convincersi del fatto che le attuali condizioni economiche rendono inefficaci le azioni che fino a ieri hanno portato a risultati anche brillanti.

Il secondo passo è quello di focalizzarsi sull'elemento centrale dell'innovazione manageriale: la leadership. Imprenditori e manager devono avere una propria visione del futuro e saper concentrare le energie della propria organizzazione, 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 con l'esperienza e il tempo. L'approccio innovativo è invece quello di ritenere la leadership come un qualcosa che si può costruire mediante l'acquisizione delle competenze e la padronanza degli strumenti propri del manager. In altri termini, una leadership basata sulla conoscenza e la sua "manutenzione". La recente indagine Asfor conferma come le imprese di successo facciano leva sull'azione formativa per consolidare il loro vantaggio competitivo.

La ricerca evidenzia la necessità di una profonda conoscenza delle caratteristiche e dei fabbisogni del management delle Pmi, che si discostano notevolmente da quelli della grande impresa sia in termini di ricorso sistematico alla formazione, sia nei contenuti e nelle modalità di fruizione. Nel complesso, la formazione manageriale inizia a rispondere ai bisogni delle Pmi e dei manager, soprattutto in alcuni momenti cruciali, come il passaggio generazionale, laddove il deficit manageriale, le difficoltà a esprimere una domanda di formazione si fanno sentire in misura maggiore. Nelle Pmi, quindi, non solo formazione dei manager, ma è crescente l'attenzione alla formazione da parte degli imprenditori e della nuova generazione. E ciò lascia qualche margine di ottimistica speranza. ■

Giuseppe Perrone è consigliere Asfor con delega area Formazione Manageriale nelle Pmi.

Un ritratto di chi sta in aula per formarsi



Ricerca ASFOR 2008 sulle Pmi a cura di Raffaella Cagliano e Paolo Gubitta