

Il mercato dei dirigenti si allarga cresce la domanda delle Pmi

LA DEBOLEZZA DELLA
CONGIUNTURA ECONOMICA
RIDUCE LE RESISTENZE
PSICOLOGICHE DEI MANAGER
AD ACCETTARE OPPORTUNITÀ
DI IMPIEGO NELLE PICCOLE E
MEDIE IMPRESE, CHE IN
QUESTO PERIODO
ESPRIMONO LE MAGGIORI
RICHIESTE

Luigi Dell'Olio

Milano

La debolezza della congiuntura economica riduce le resistenze psicologiche dei manager ad accettare opportunità di impiego nelle piccole e medie imprese, che in questo periodo esprimono maggiori richieste di dirigenti rispetto alle grandi aziende. Anche se questo non sempre si traduce in un'esperienza di successo a causa delle difficoltà di comunicazione e le differenze di vedute che spesso emergono nel confronto con la proprietà, abituata ad agire secondo canoni appresi con l'esperienza più che attraverso studi di management.

«Le difficoltà di reperimento dei dirigenti, che le pmi lamentavano fino a qualche anno fa, ora sono quasi del tutto scomparse», commenta Maria Rita Costantino, titolare della società di selezione per profili elevati M.R. Costantino & Partners

e decana di Assores (associazione che rappresenta il settore ricerca e selezione del personale - outplacement, oggi **Confindustria** Assoconsult). Un risultato dovuto in primo luogo alla maggiore disponibilità degli stessi candidati, che di fronte alle difficoltà del mer-

cato del lavoro, mostrano meno resistenze

ad accettare un impiego in realtà più piccole rispetto a quelle in cui hanno maturato le maggiori esperienze. «Se le grandi aziende hanno sostanzialmente congelato le assunzioni in attesa di tempi migliori - prosegue l'esperta - le realtà più piccole sono consapevoli di dover investire nelle risorse umane di qualità per condurre in porto i processi di cambiamento necessari a restare competitive».

Una strategia attraverso la quale cercano di recuperare il gap in tema di investimenti del capitale umano che le ha sempre contraddistinte. Uno studio condotto qualche mese fa da **Confindustria** mette in luce proprio questa criticità: dallo sviluppo della funzione commerciale all'inserimento di manager dall'esterno, le aziende con meno di 50 addetti hanno sempre evidenziato forti ritardi rispetto alle realtà più organizzate.

Anche Stefano Giorgetti, amministratore delegato di Kelly Services Italia, vede un progressivo avvicinamento tra i due mondi: «Mai come ora sul mercato c'è stata una tale disponibilità di talenti; quindi lo *skill shortage* è quasi annullato. Le difficoltà occupazionali rendono più flessibili i candidati, ma il merito è anche delle pmi, che negli ultimi tempi hanno messo in atto processi di innovazione che le rendono più vicine ai desiderata dei candidati di qualità».

Problema risolto, dunque? Nient'affatto, perché spesso i problemi sorgono nel corso del rapporto di lavoro. «Sono frequenti le rimostranze di manager che vorrebbero dalla proprietà - che nella stragrande maggioranza dei casi è attiva

nella vita aziendale - una maggiore chiarezza in termini di strategie e obiettivi di medio termine», osserva Costantino. «Così come le lamentele degli imprenditori a far accettare ai nuovi dirigenti regole, di comunicazione e operative, che caratterizzano l'azienda da decenni». Un nuovo scenario che impone un cambiamento di rotta anche ai selezionatori. «Oggi le competenze tecniche e le esperienze professionali non sono più gli unici parametri per la scelta», aggiunge la selezionatrice, «ma in primo piano c'è la flessibilità personale nell'adattarsi alle situazioni in cui si potrà trovare a operare da qui a qualche mese: volendo semplificare il concetto, cerchiamo manager più riflessivi, disposti a venire incontro al modo di operare dell'impresa che li sceglie, anziché bulldozer, decisi a imporre le proprie ragioni».

La flessibilità è indispensabile anche in virtù del lavoro da svolgere. Raffaella Rao, associata partner di GC Governance Consulting, spiega: «Nelle pmi il direttore di una funzione - che sia operation, commerciale o supply chain - deve essere principalmente una persona di governo. Questo significa che non può limitarsi a guardare alla propria divisione come avviene all'interno delle multinazionali, ma ragionare e decidere tenendo in considerazione tutte le leve di comando, da quella finanziaria alla gestionale». Una prospettiva che apre nuove opportunità anche ai profili senior, «che possono mettere a frutto le conoscenze accumulate in diversi contesti. Anche se l'ampiezza di vedute non dipende solo dall'esperienza, ma spesso è legata alla predisposizione dei singoli». In questa fase Rao rileva una forte richiesta da parte delle pmi soprattutto «delle figure apicali, come general manager, direttori finanza e controllo e direttori operations».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Nella foto qui sopra, **Maria Rita Costantino**, titolare della società di selezione per profili elevati **M.R. Costantino & Partners** e decana di Assores

LE LEVE USATE DALLE IMPRESE

% delle risposte	CON MENO DI 50 ADDETTI	TOTALE AZIENDE
INNOVAZIONE TECNOLOGICA/RICERCA	32,1	30,7
RIORGANIZZAZIONE/SVILUPPO DELLA FUNZIONE COMMERCIALE/RETE DI VENDITA	21,0	25,1
ACQUISIZIONE DI SOCIETÀ ESTERE GIÀ ATTIVE NEL SETTORE E SETTORI CONTIGUI	6,2	22,3
ACQUISIZIONE DI SOCIETÀ ITALIANE GIÀ ATTIVE NEL SETTORE E SETTORI CONTIGUI	11,1	19,5
PARTNERSHIP CON ALTRE SOCIETÀ ESTERE	12,3	18,3
FORMAZIONE RIVOLTA A RISORSE UMANE INTERNE/INVESTIMENTO "SULLE PERSONE"	18,5	16,7
SVILUPPO ALL'ESTERO DI NUOVE ATTIVITÀ SU BASE GREENFIELD	11,1	13,6
INSERIMENTO DI MANAGER ESTERNI ALLA PROPRIETÀ IN POSIZIONE DI VERTICE	9,9	13,6
INTEGRAZIONE DI FASI MAI SVOLTE PRIMA	13,6	13,3
ACQUISIZIONE STRUMENTI CONTROLLO GESTIONE E RIORG. FLUSSI INFORMATIVI	12,3	13,3
PARTNERSHIP CON ALTRE SOCIETÀ ITALIANE	14,8	13,0
SEMPLIFICAZIONE ORGANIZZATIVA (riduzione gerarchia e formazione "squadre")	7,4	11,8
ESTERNALIZZAZIONE DI FASI PRECEDENTEMENTE SVOLTE ALL'INTERNO	11,1	10,2
RIORGANIZZAZIONE E RIQUALIFICAZIONE DELLE CATENE DI SUBFORNITURA	9,9	10,2

EDY

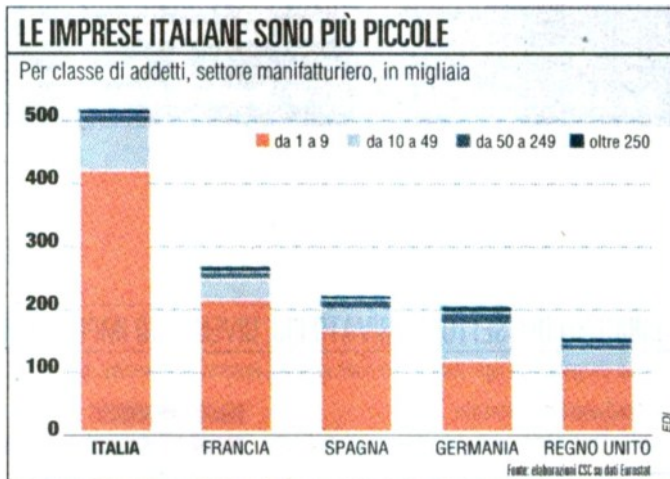
Fonte: elaborazioni CSC su risultati progetto "Focus Group"

CONDIZIONI CHE HANNO FAVORITO IL CAMBIAMENTO

% delle risposte	CON MENO DI 50 ADDETTI	TOTALE AZIENDE
COMPETENZE SUL PIANO TECNOLOGICO	24,7	24,8
QUALITÀ DEL CAPITALE UMANO INTERNO	12,3	12,4
REPUTAZIONE E MARCHIO	9,9	12,4
EFFICIENZA NELL'ORGANIZZAZIONE E NELLA PRODUZIONE	8,6	9,9
OPPORTUNITÀ OFFERTE DALLO SVILUPPO DOMANDA DI BENI ECO-COMPATIBILI O LEGATI ALLA SALUTE E ALLA SICUREZZA ALIMENTARE	12,3	9,6
ELEVATA CAPACITÀ DI PERSONALIZZARE IL PRODOTTO	7,4	9,3
EQUILIBRIO FINANZIARIO	6,2	5,3
RELAZIONI CONSOLIDATE CON LE BANCHE O CON INVESTITORI	1,2	4,6
EFFICIENZA AMMINISTRATIVA ED EQUILIBRATO ASSETTO GESTIONALE	4,9	4,3
ELEVATA QUALITÀ DEL SISTEMA DELLA FORNITURA	6,2	4,3
ELEVATA QUALITÀ DELLA RETE DI VENDITA	2,5	3,7
CLIMA DELLE RELAZIONI INTERNE ALL'IMPRESA	8,6	3,1
FACILITÀ DI REPERIMENTO DI RISORSE UMANE ADEGUATE	6,2	2,8
ADEGUATA CAPITALIZZAZIONE	2,5	1,9

EDY

Fonte: elaborazioni CSC su risultati progetto "Focus Group"

**[IL CASO]****Le retribuzioni possono rivelarsi anche più generose rispetto ai big dell'industria**

Un altro elemento di novità riguarda i livelli retributivi. Tradizionalmente le pmi sono sempre state accusate di pagare meno, a parità di funzioni, rispetto alle organizzazioni più strutturate, con quest'ultime più disposte a riconoscere premi di risultato ai dirigenti capaci. "Oggi non è più così", spiega Stefano Giorgetti, "anzi in alcuni casi la negoziazione economica con il piccolo imprenditore si rivela addirittura più agevole per il candidato. Questo perché le pmi in molti casi cercano figure professionali con competenze specifiche, che possano aiutarle a recuperare competitività e, quando individuano il profilo a loro modo di vedere più adatto, possono rivelarsi anche più generose in termini retributivi".

(l.d.o.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA