

Piccola Impresa Alta Formazione

La formazione manageriale per
l'internazionalizzazione delle piccole imprese

Raffaele Crispino, Project & Planning Srl

Benevento, 12 marzo 2007

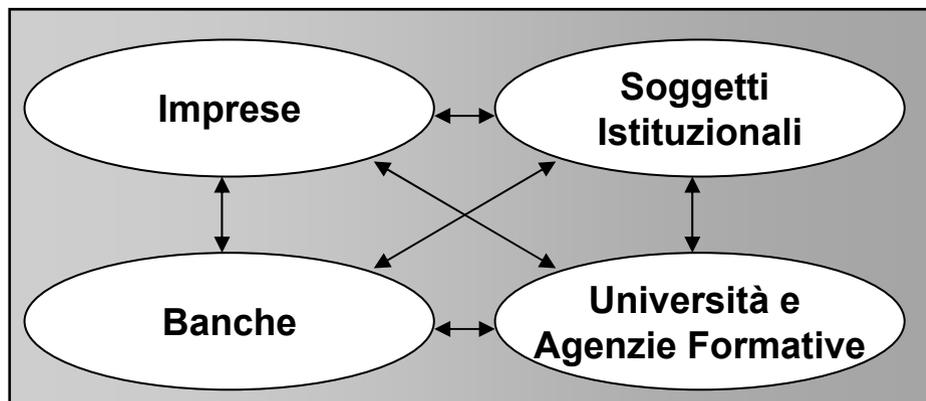
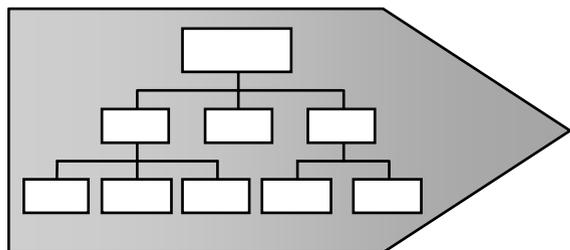
Alcune considerazioni preliminari

- ☉ *“L'internazionalizzazione delle PMI è un fatto non ancora una teoria”:*
 - non rispondente alla visione incrementale;
 - rilevanza di variegate condizioni di sistema
- ☉ L'internazionalizzazione è vissuta quasi come ineluttabile, ma difficilmente le PMI sviluppano un approccio consapevole alla internazionalizzazione:
 - tattico/opportunistico piuttosto che strategico
- ☉ I dati evidenziano nell'ultimo quinquennio una perdita delle quote dell'export:
 - intensificarsi della concorrenza;
 - sbilanciamento specializzazione produttiva verso settori esposti alla concorrenza di paesi a bassi costi di produzione;
 - limitata capacità di innovazione/internazionalizzazione;
 - ridotta dimensione delle imprese.

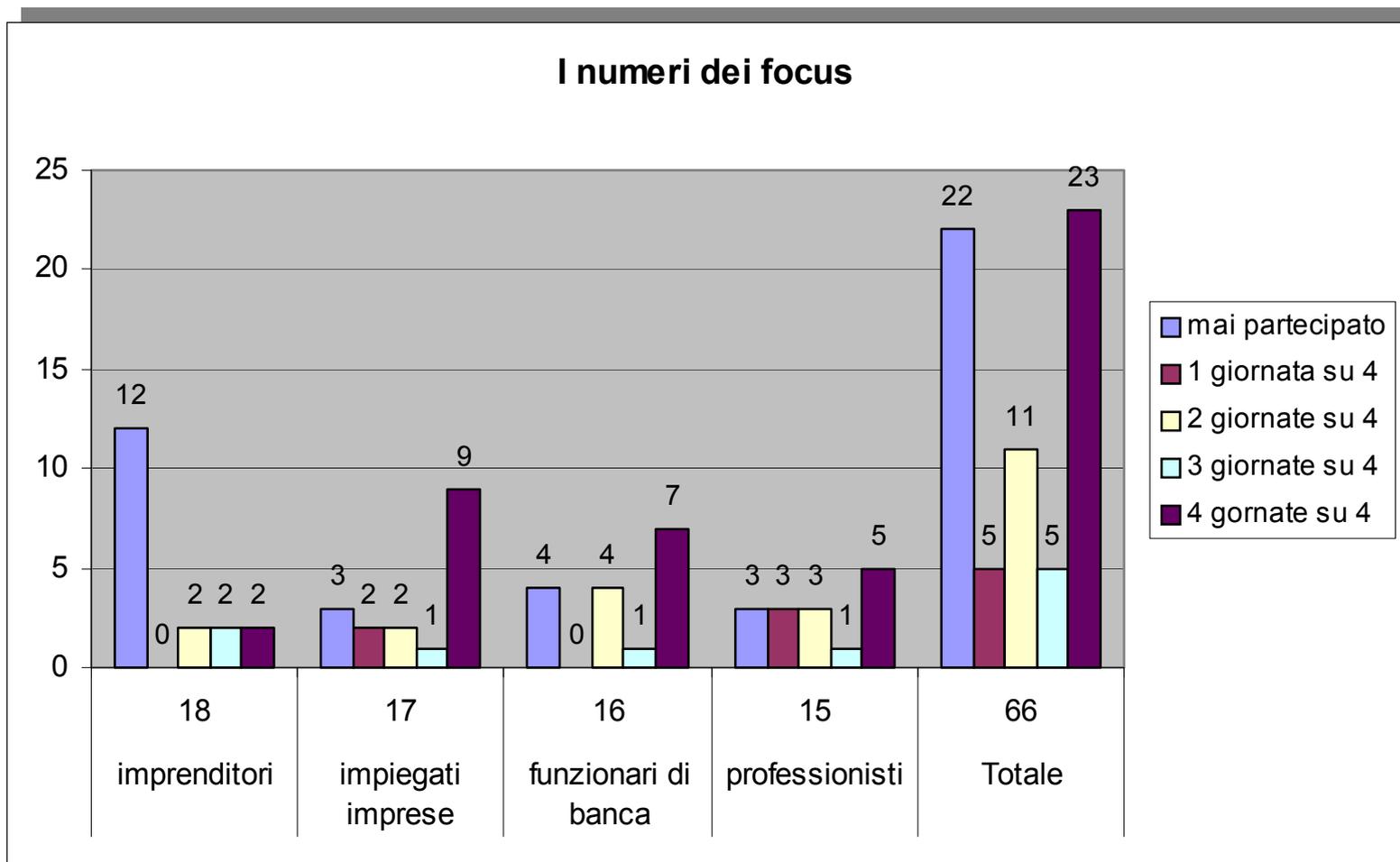
La formazione manageriale come leva per l'internazionalizzazione delle PMI

La formazione manageriale può favorire il recupero del gap delle PMI se:

- ↻ parte dalla puntuale conoscenza delle variabili critiche del sistema imprenditoriale:
 - la centralità dell'imprenditore (forza e debolezza);
 - la ridotta dimensione manageriale;
 - la rilevanza delle reti di relazioni interpersonali e interorganizzative in cui opera la singola impresa
- ↻ coniuga la dimensione "micro" con quella di "sistema"



L'esperienza dei focus formativi "Banca-Impresa: Il management a confronto"



Quale tipo di formazione

imprenditore

Formazione volta a:

- sviluppare la sensibilità e la **intuizione strategica** rispetto alla internazionalizzazione;
- favorire processi imitativi

Modalità operative

- no aula tradizionale;
- scambio di esperienze ricorrendo a workshop tematici, visite e missioni aziendali

management

Formazione volta alla crescita:

- di competenze tecniche per tradurre operativamente la *vision* internazionale aziendale;
- di competenze relazionali, legate alla capacità di gestire le relazioni intra-aziendali e con l'ambiente di business.

Focus su tecniche, strumenti e metodologie a supporto di un approfondimento specialistico

Modalità operative

- Formazione tecnica basata sul *learning by doing*;
- maggiore peso del "on the job" e dell'affiancamento consulenziale rispetto a momenti di aula tradizionale ridotti e concentrati nel tempo

Considerazioni conclusive

- 🌀 Il circolo virtuoso tra competenze per l'internazionalizzazione e crescita sui mercati esteri s'innesci in presenza di una "soglia minima" dimensionale e culturale;
- 🌀 I processi di apprendimento riferiti all'internazionalizzazione nelle PMI spesso non avvengono in isolamento ma sono il frutto dell'interazione tra diversi attori;
- 🌀 Quanto più i modi e i tempi dello sviluppo e dell'apprendimento organizzativo sono egemonizzati dall'imprenditore tanto più cresce il rischio di bloccare il processo di internazionalizzazione;
- 🌀 Occorre favorire processi di aggregazione formali e informali tra PMI:
 - rafforzare la "visione di sistema";
 - supportare le reti di PMI

Considerazioni conclusive

- La formazione deve intervenire per consentire all'impresa o al *network* di imprese di tradurre la conoscenza tacita e individuale legata all'imprenditore di successo, in apprendimento organizzativo basato sull'abitudine all'utilizzo di strumenti di gestione della conoscenza fondata sulla gestione operativa e non più come deriva della visione imprenditoriale;
- Tuttavia, per migliorare l'impatto dell'azione formativa è auspicabile un maggiore impulso alle attività di analisi empirica volte a fare emergere i modelli di *governance* delle PMI campane impegnate in processi di internazionalizzazione, creando le condizioni per favorire una effettiva *learning region*.

Grazie per l'attenzione

Raffaele Crispino ■ Project & Planning Srl ■ Tel. +39.081.683540
■ crispinor@projectplanning.it ■ www.projectplanning.it

