



Management Forum

Rapporto 2007
Le competenze per lo sviluppo

Presentazione dei risultati
Forum Competenze Digitali

Roma, 14 luglio 2008

Giorgio Neglia

Coordinatore Ricerca e formazione manageriale
Fondirigenti

Agenda

- ▶ **Il Management Forum**
- ▶ **Manager ed imprenditori coinvolti**
- ▶ **Scenario di riferimento ed orientamenti strategici**
- ▶ **Il modello di competenze**
- ▶ **I cinque fattori di successo :**
 - ▶ Internazionalizzazione
 - ▶ Networking per le pmi
 - ▶ Passaggio generazionale
 - ▶ Rapporto quadri – dirigenti
 - ▶ Il valore dell'implicito in azienda
- ▶ **Le buone pratiche**

Agenda

- ▶ **Il Management Forum**
- ▶ Manager ed imprenditori coinvolti
- ▶ Scenario di riferimento ed orientamenti strategici
- ▶ Il modello di competenze
- ▶ I cinque fattori di successo :
 - ▶ Internazionalizzazione
 - ▶ Networking per le pmi
 - ▶ Passaggio generazionale
 - ▶ Rapporto quadri – dirigenti
 - ▶ Il valore dell'implicito in azienda
- ▶ Le buone pratiche

Il Management Forum

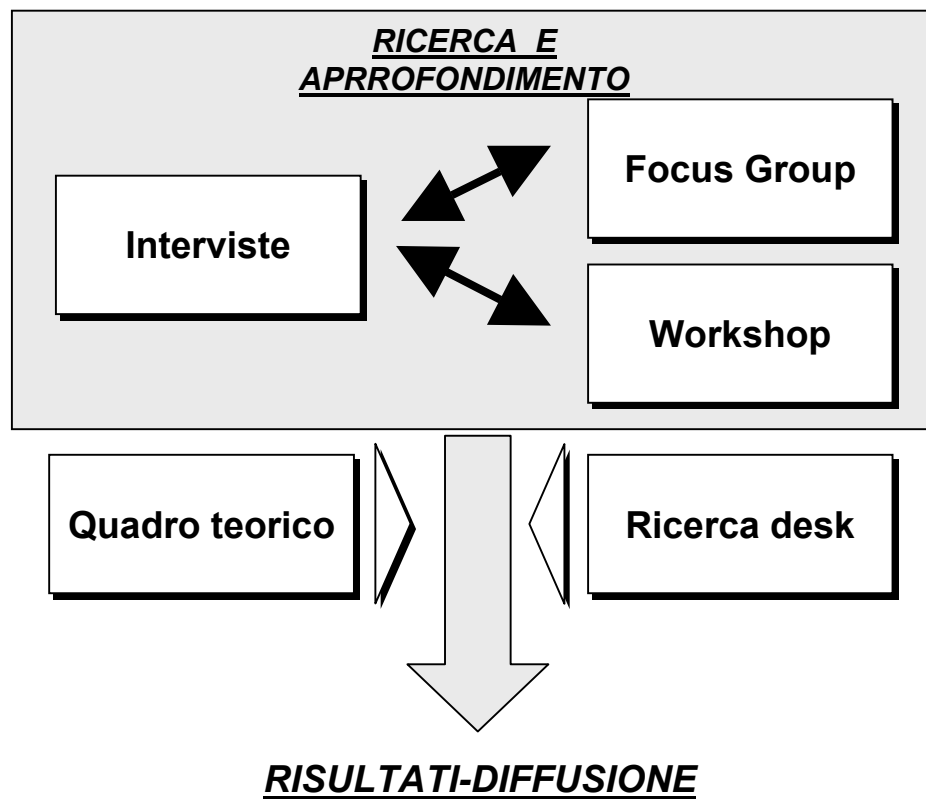
- ▶ È il “luogo” di ricerca, approfondimento e comunicazione sulle competenze e i modelli organizzativi e di business
- ▶ Caratteristiche:
 - Continuità e permanenza dell’azione
 - Flessibilità
- ▶ Posizionamento dinamico “per cerchi concentrici” e coinvolgimento diretto degli attori della business community

Obiettivi e articolazione

- ▶ **Obiettivi:**
 - Individuazione delle capacità e delle competenze che contraddistinguono il modello manageriale del nostro Paese;
 - Valutazione dell'impatto sui percorsi formativi dei manager-imprenditori;
 - Benchmarking del modello manageriale italiano con quello dei paesi dell'Unione Europea.

- ▶ Il progetto è articolato in tre macro attività interrelate:
 - Ricerca
 - Approfondimento
 - Diffusione buone pratiche

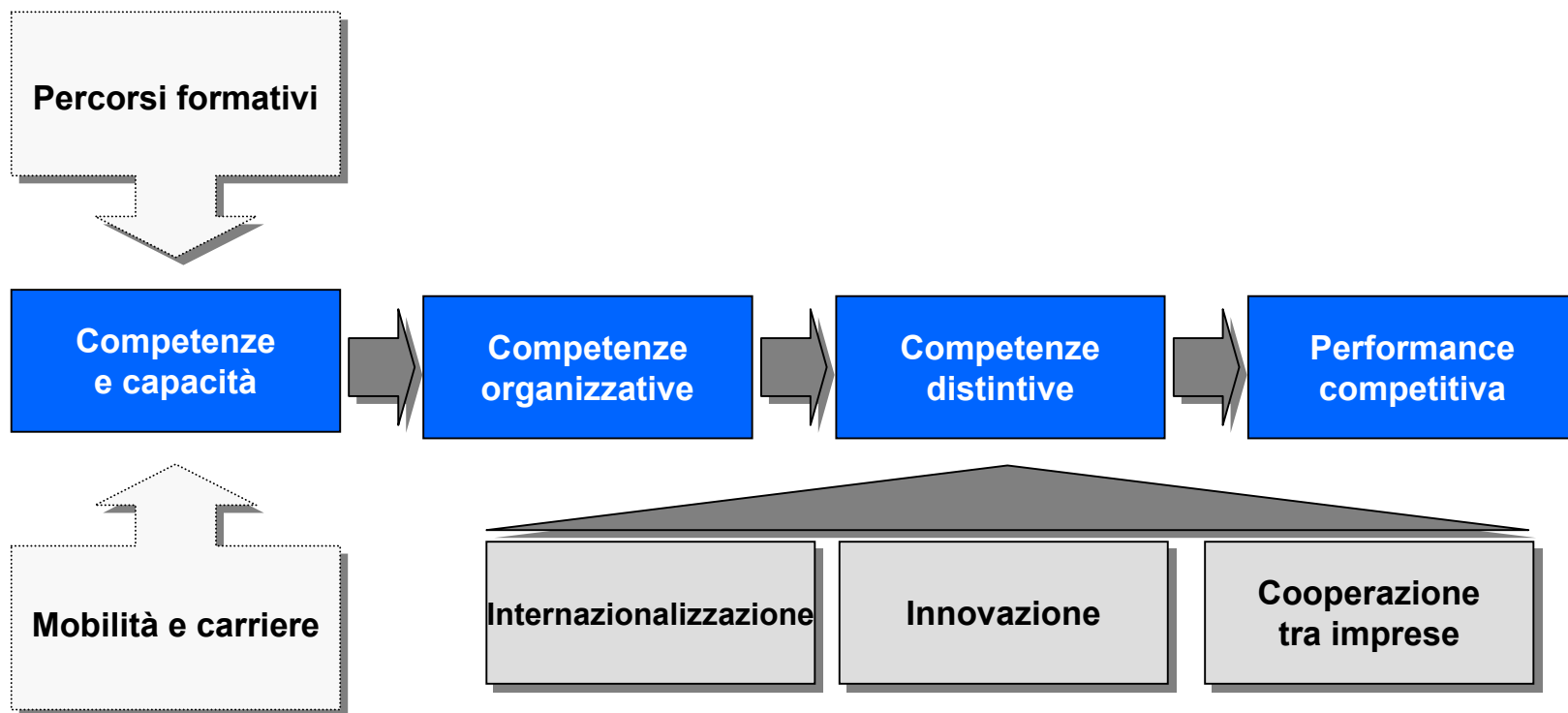
L'impianto



Caratteristiche distintive della ricerca

- ▶ Il processo di ricerca si caratterizza per l'uso sinergico di diversi strumenti (indagine desk, indagine sul campo, focus group e workshop di approfondimento tematico) e per il forte coinvolgimento della classe imprenditoriale / manageriale
- ▶ E' stata assunta una prospettiva strategica dell'indagine, per valorizzare il potenziale competitivo delle competenze del team direzionale (imprenditori e manager) e degli interventi formativi per svilupparle
- ▶ Per rendere più evidente il potenziale competitivo delle competenze e capacità e dei percorsi formativi, la ricerca ha definito uno schema analitico con un adeguato potenziale esplicativo dei legami tra le competenze, le capacità, le competenze distintive e la performance dell'impresa

Quadro analitico della ricerca



- ▶ La ricerca si fonda sul presupposto che la performance competitiva delle aziende sia dipendente dal modello di competenze del team direzionale: lo sviluppo delle competenze può dunque influire sul miglioramento della competitività aziendale e di sistema

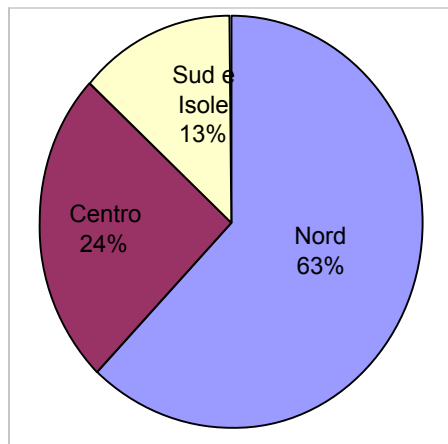
Agenda

- ▶ Il Management Forum
- ▶ **Manager ed imprenditori coinvolti**
- ▶ Scenario di riferimento ed orientamenti strategici
- ▶ Il modello di competenze
- ▶ I cinque fattori di successo :
 - ▶ Internazionalizzazione
 - ▶ Networking per le pmi
 - ▶ Passaggio generazionale
 - ▶ Rapporto quadri – dirigenti
 - ▶ Il valore dell'implicito in azienda
- ▶ Le buone pratiche

1000 manager e imprenditori coinvolti (1/2)

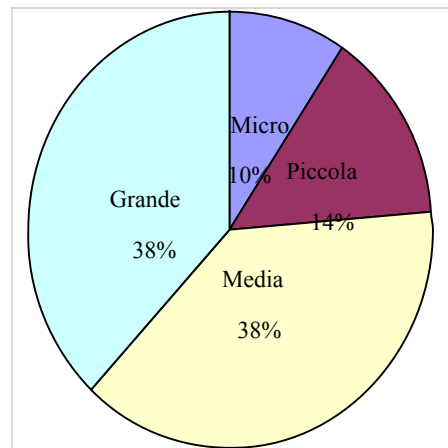
Collocazione geografica

- Rappresentazione fedele della reale distribuzione di imprese sul territorio



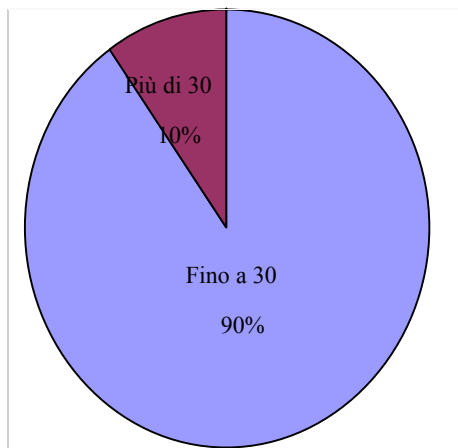
Dimensione

- Il 62% delle imprese intervistate è di media o piccola dimensione



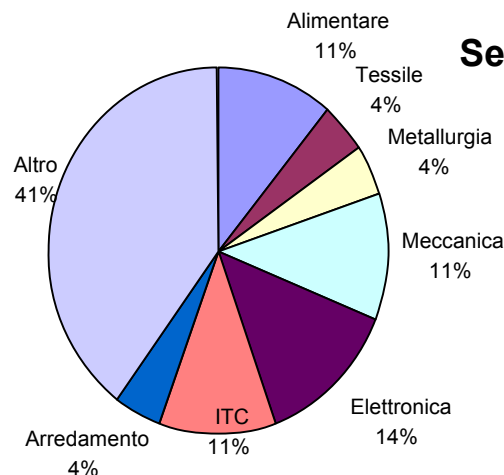
Numero dirigenti

- La maggior parte delle imprese ha meno di 30 dirigenti



Settore di appartenenza

- Prevalenza di settori tradizionali e specializzati
- Significativa presenza di imprese nell'ITC



1000 manager e imprenditori coinvolti (2/2)

Focus Group

1. Quadri e dirigenti nelle piccole organizzazioni: rapporti e ricambio generazionale (Sassari);
2. Processo decisionale ed execution (Verona, Confindustria Verona);
3. Lo sviluppo delle dimensioni implicite nella gestione delle imprese (Trento);
4. Strumenti a supporto dell'offerta formativa (Roma, Fondirigenti);
5. Management per lo sviluppo: il passaggio generazionale (Palermo);
6. Relazionalità del management (Ancona);
7. Leadership al femminile (Bari);
8. Le competenze manageriali per l'internazionalizzazione (Milano).

Workshop

1. Fare classe dirigente per il Paese, per le Imprese (Bergamo);
2. Scenari e realtà del rapporto tra internazionalizzazione cultura mana-geriale e contenuti formativi (Roma; fondirigenti).

Ricerca Desk

<http://epp.eurostat.cec.eu.int>
www.aidaf.it
www.bdo.co.uk
www.europa.eu.int/comm/enterprise
www.fbn-i.org
www.federmanager.it
www.fondirigenti.it
www.generazionale.com
www.iefamiliar.com

www.imf.org
www.impresacontinua.it
www.infocamere.it
www.isfol.it
www.istat.it
www.oecd.org

Agenda

- ▶ Il Management Forum
- ▶ Manager ed imprenditori coinvolti
- ▶ **Scenario di riferimento ed orientamenti strategici**
- ▶ Il modello di competenze
- ▶ I cinque fattori di successo :
 - ▶ Internazionalizzazione
 - ▶ Networking per le pmi
 - ▶ Passaggio generazionale
 - ▶ Rapporto quadri – dirigenti
 - ▶ Il valore dell'implicito in azienda
- ▶ Le buone pratiche

Scenario di riferimento e orientamenti strategici (1/4)

Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è percepita dalle Pmi come una strategia concorrenziale per il conseguimento di vantaggi competitivi non basata sui costi o sul prezzo, bensì fondata sulla differenziazione di prodotto



- ▶ Le imprese presentano un grado di internazionalizzazione elevato
- ▶ La più diffusa forma di internazionalizzazione rimane la vendita diretta all'estero
- ▶ La crescita sui mercati esteri è determinata dalle aziende più efficienti, dotate di un elevato livello di capitale umano e di tecnologie avanzate, indipendentemente dal settore di attività

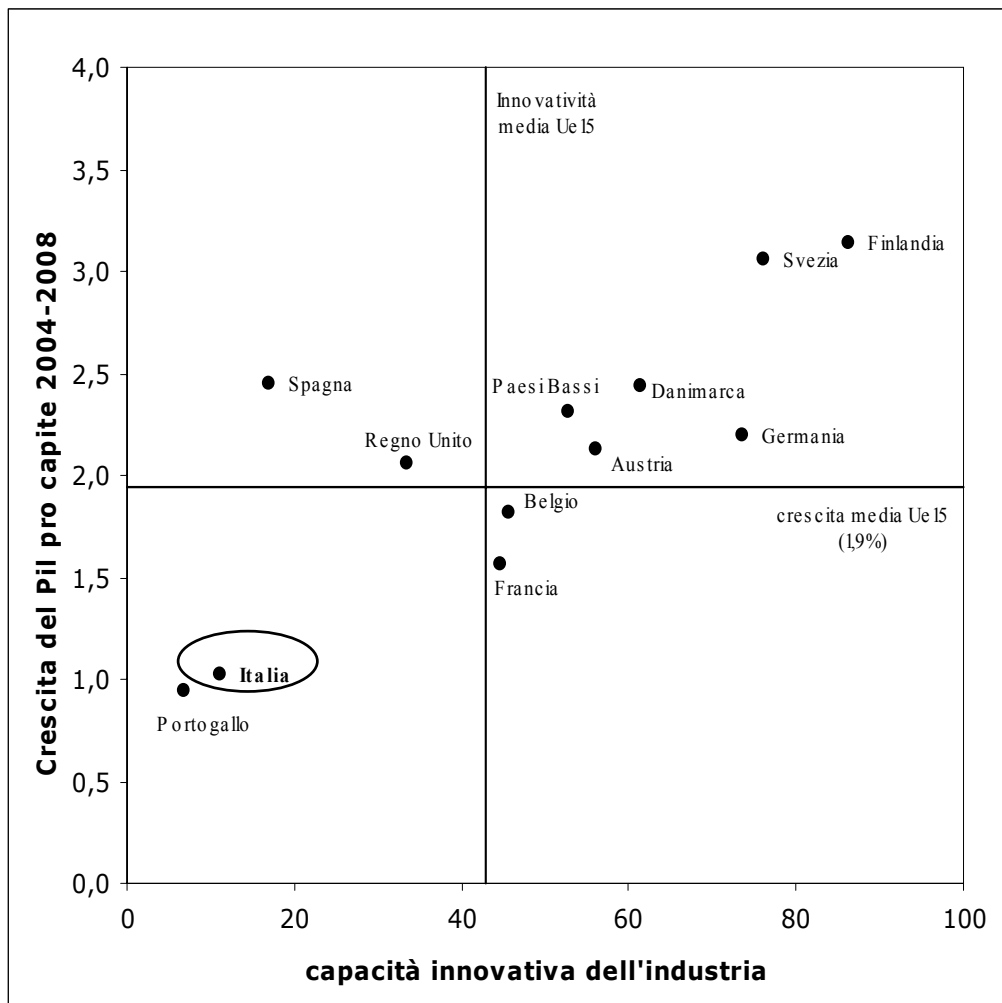
Scenario di riferimento e orientamenti strategici (2/4)

Con riferimento all'innovazione l'Italia si trova in una posizione arretrata rispetto ai paesi europei

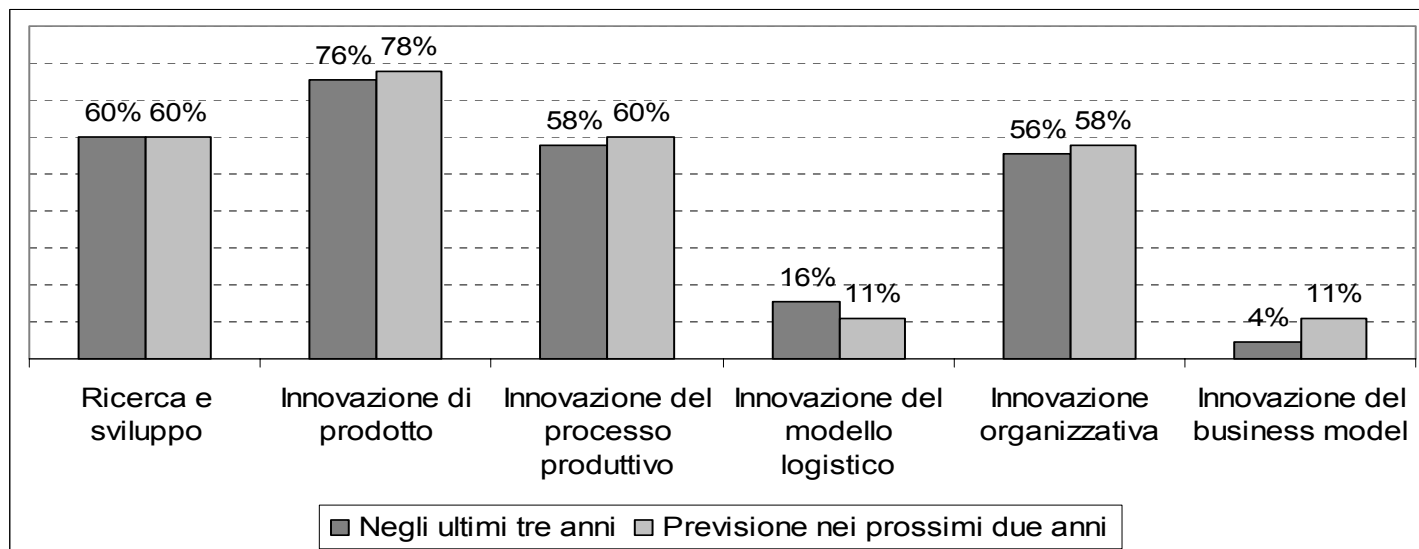
Un indicatore sintetico della capacità innovativa, mostra che il nostro Paese si trova agli ultimi posti della classifica dei paesi dell'Ue a 15

ciò crea uno svantaggio in termini di crescita

Fonte: elaborazioni su dati Eurostat.



Scenario di riferimento e orientamenti strategici (3/4)

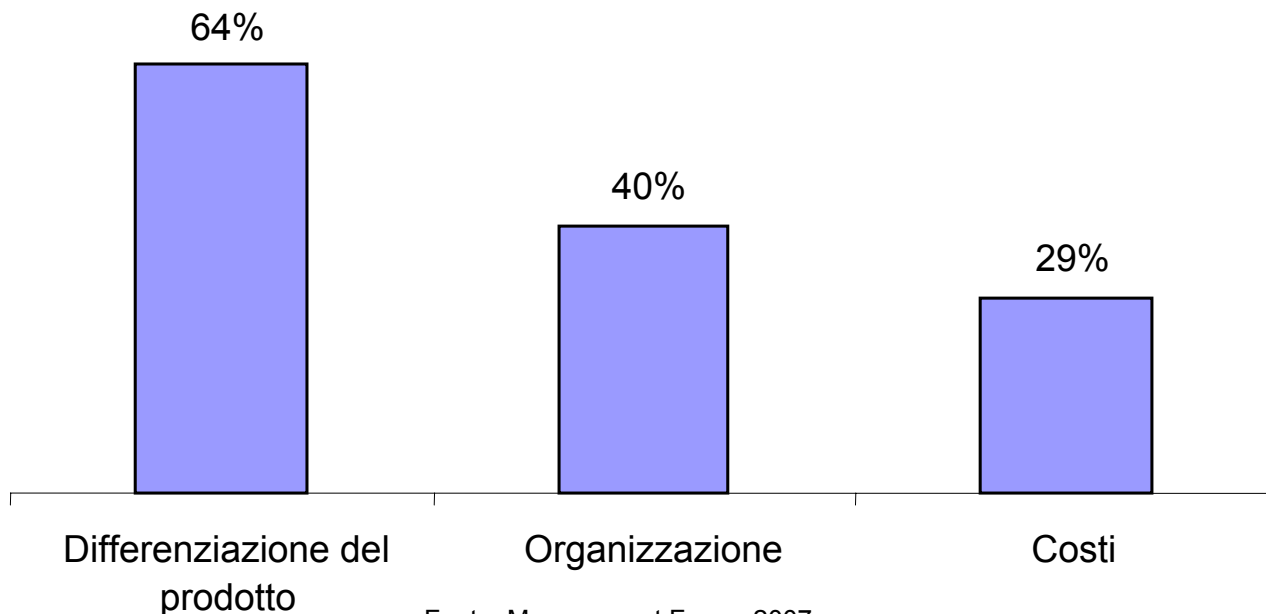


Fonte: Management Forum 2007



- ▶ **Tutte le imprese intervistate hanno dichiarato di aver introdotto almeno una innovazione negli ultimi 3 anni e di prevederne almeno una nei prossimi 2 anni.**
- ▶ **Nella maggior parte dei casi, è stata introdotta una innovazione di prodotto. Ingente è stato anche l'investimento in R&S, nell'innovazione di processo e in quella organizzativa.**
- ▶ **Nel prossimo futuro, le imprese dichiarano di voler mantenere tendenzialmente stabili, o di aumentare, gli investimenti in innovazione**

Scenario di riferimento e orientamenti strategici (4/4)



Fonte: Management Forum 2007

- ▶ Nel 64% delle imprese intervistate si evidenzia un orientamento strategico della propria capacità concorrenziale legata alla differenziazione del prodotto, nella qualità funzionale e nel servizio. In alcuni casi tali imprese basano la loro strategia competitiva anche sul modello organizzativo e/o sui costi.
- ▶ Il 40% delle imprese ritiene che la propria capacità concorrenziale sia legata a strategie organizzative. Poco meno della metà di tali imprese la ritiene l'unica strategia vincente.
- ▶ Le imprese che basano la propria capacità concorrenziale solo sui costi rappresentano il 29% del campione di imprese intervistate.

Agenda

- ▶ Il Management Forum
- ▶ Manager ed imprenditori coinvolti
- ▶ Scenario di riferimento ed orientamenti strategici
- ▶ **Il modello di competenze**
- ▶ I cinque fattori di successo :
 - ▶ Internazionalizzazione
 - ▶ Networking per le pmi
 - ▶ Passaggio generazionale
 - ▶ Rapporto quadri – dirigenti
 - ▶ Il valore dell'implicito in azienda
- ▶ Le buone pratiche
- ▶ Dal Forum al Club

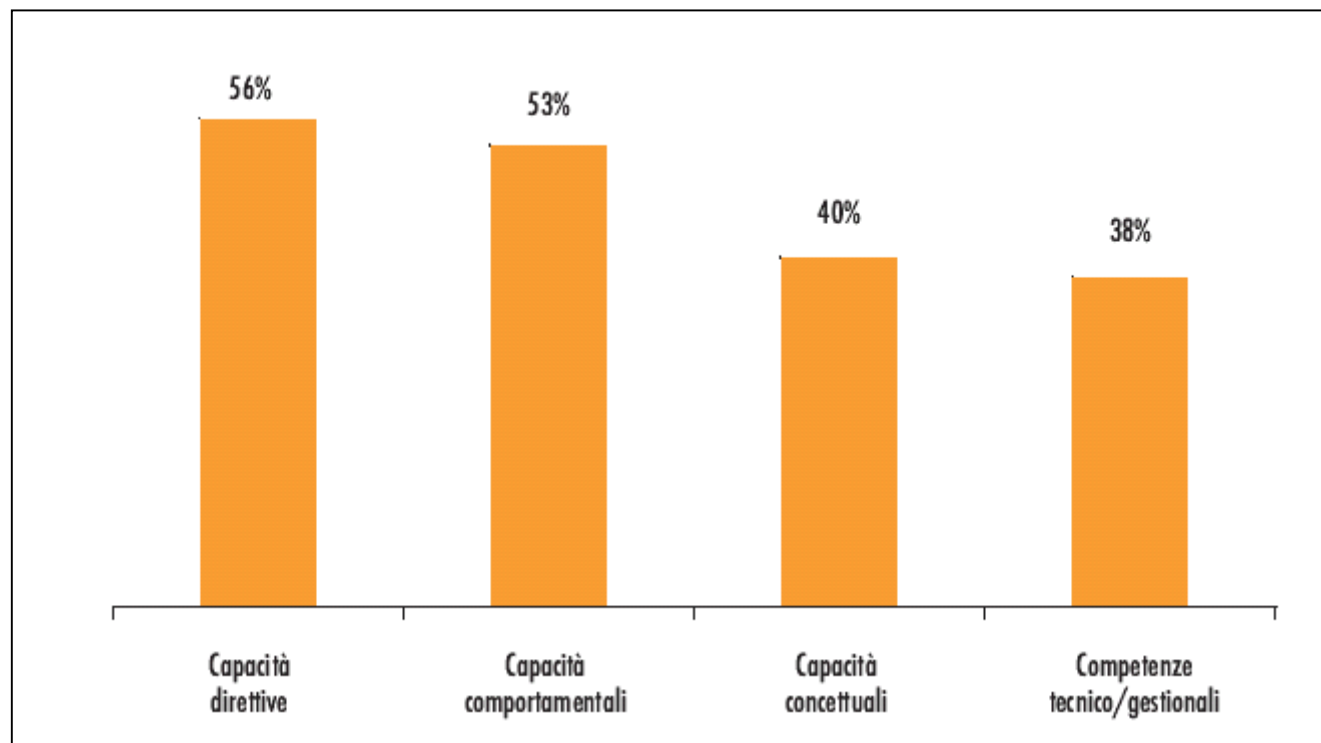
Il modello di competenze (1/3)

<p><u>COMPETENZE TECNICO-GESTIONALI</u></p> <p>Tecnico professionali Gestionali</p>	<p><u>CAPACITÀ COMPORTAMENTALI</u></p> <p>!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Di rapporti interpersonali ▶ Di autonomia ▶ Di comunicazione ▶ Di negoziazione
<p><u>CAPACITÀ CONCETTUALI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Logico-analitiche ▶ Di sintesi ▶ Problem solving ▶ Di creatività ▶ Di apprendimento ▶ Prospettiva sistemica ▶ Prospettiva temporale (o strategica) 	<p><u>CAPACITÀ DIRETTIVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Di leadership ▶ Imprenditoriali ▶ Decisionali ▶ Di integrazione/organizzative ▶ Di innovazione



- ▶ Il modello di competenze adottato aggrega le competenze e capacità in quattro macro categorie:
- **Competenze tecnico-gestionali**: afferiscono alle conoscenze dell'individuo sugli aspetti tecnici del business e gli strumenti di gestione aziendale
 - **Capacità comportamentali**: le capacità dell'individuo (skills) nel relazionarsi con gli stakeholder dell'impresa
 - **Capacità concettuali**: abilità individuali relative agli aspetti cognitivi
 - **Capacità direttive**: le capacità individuali afferenti la direzione aziendale

Il modello di competenze (2/3)



Il modello di competenze (3/3)

Risposte	Giudizi "molto + abb. importante"	Competenza più importante in assoluto	
L'ambito delle competenze interpretative più generali, al fine di poter meglio comprendere quello che avviene all'esterno come pure all'interno dell'azienda (in termini di scenari, di cambiamento del contesto economico, sociale e tecnologico, ecc.)	94,6%	2°	(24,9)
L'ambito delle competenze strategiche più che gestionali, per partecipare meglio all'evoluzione del business, del posizionamento competitivo dell'impresa e per trasferire meglio il tutto sul piano dell'organizzazione aziendale	94,3%	1°	(33,6)
L'ambito delle competenze relazionali interne che si intrattengono con gli altri, all'interno dell'azienda (comunicazione, leadership, lavoro in team, negoziazione, lavoro per progetti, ecc.)	90,6%	3°	(17,0)
L'ambito delle competenze relazionali esterne all'impresa (per quanto riguarda i rapporti con fornitori, clienti, istituzioni, territori, altre aziende, associazioni di rappresentanza, ecc.)	88,1%	6°	(9,3)
L'ambito delle competenze minime delle altre funzioni gestionali rispetto alla mia, perché senza una conoscenza di base degli altri comparti funzionali non si può capire bene l'impresa e lavorare bene con gli altri	86,9%	7°	(6,6)
L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente	82,9%	4°	(12,1)
L'ambito delle competenze personali di tipo totalmente nuovo, perché si vuole intraprendere un altro ciclo di vita professionale e sociale (perché si intende cambiare mestiere, azienda, settore, oppure perché si intende mettersi in proprio, intraprendere attività nell'ambito del non profit ecc.)	75,7%	5°	(10,7)

Competenze manageriali per l'innovazione tecnologica

Dall'indagine per il MF 2007 emerge che i manager vedono solo un loro parziale coinvolgimento diretto nelle attività innovative: ricerca, innovazione di prodotto o di processo, ma sorprendentemente, anche per l'innovazione organizzativa e del business model

Fra i manager:

il 38% per l'innovazione organizzativa

il 29% per l'innovazione del business model

ritengono che il loro coinvolgimento diretto sia molto importante, mentre per il 40% e il 27%, rispettivamente, risulta importante, ma non determinante.



I manager si sentono maggiormente coinvolti nella fase di pianificazione di tali processi e meno nelle fasi operative.

Agenda

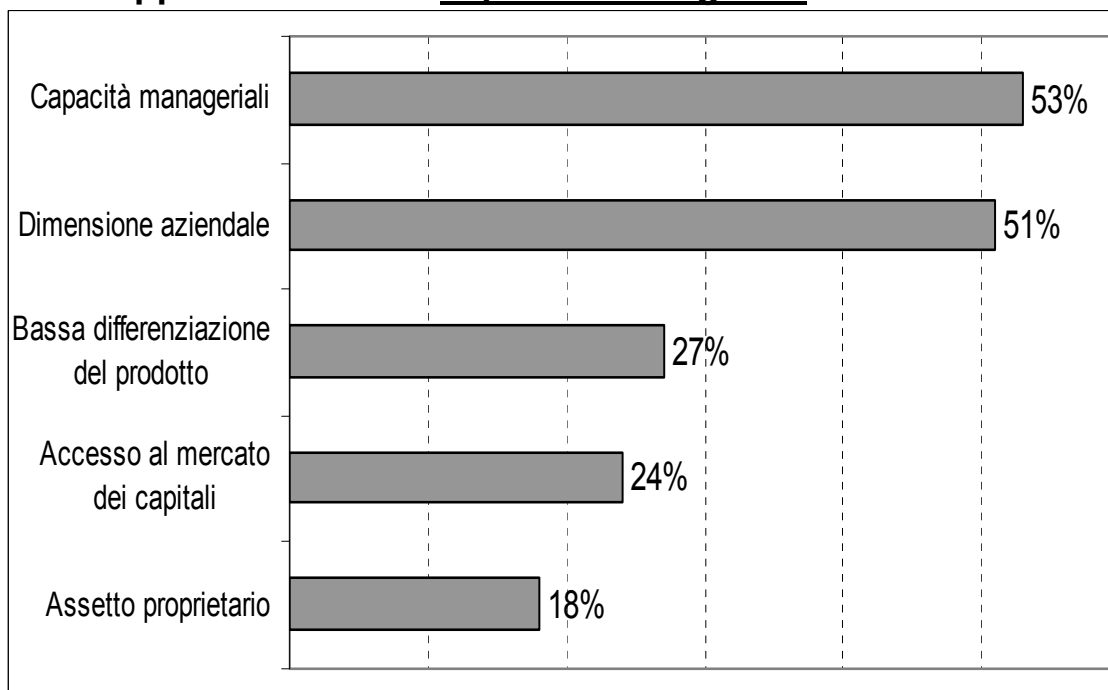
- ▶ Il Management Forum
- ▶ Manager ed imprenditori coinvolti
- ▶ Scenario di riferimento ed orientamenti strategici
- ▶ Il modello di competenze
- ▶ **I cinque fattori di successo :**
 - ▶ Internazionalizzazione
 - ▶ Networking per le pmi
 - ▶ Passaggio generazionale
 - ▶ Rapporto quadri – dirigenti
 - ▶ Il valore dell'implicito in azienda
- ▶ Le buone pratiche

5 fattori di successo: Internazionalizzazione

processo di internazionalizzazione può essere limitato da alcune soglie critiche, le più importanti guardano direttamente i fattori che determinano l'efficienza dell'impresa:

capitale umano qualificato
innovazione e nuove tecnologie
struttura organizzativa elastica
articolazione degli strumenti finanziari

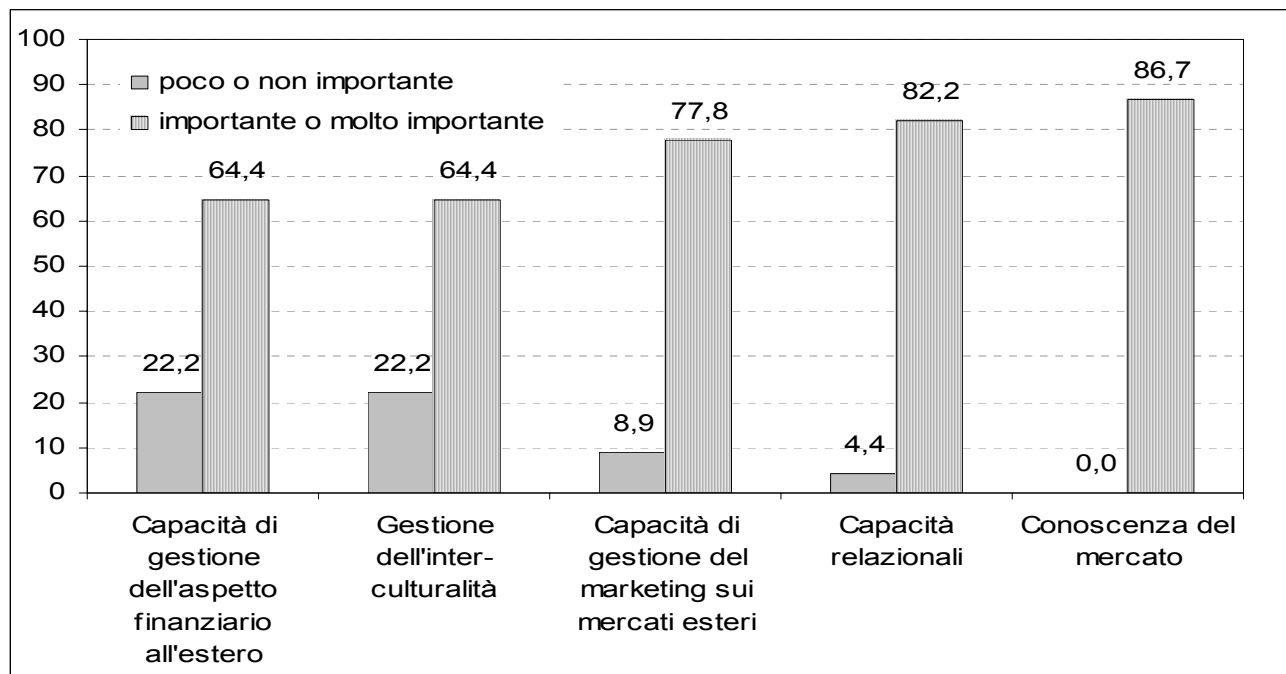
I maggiori vincoli all'internazionalizzazione sono rappresentati dalle capacità manageriali



Fonte: Management Forum 2007

5 fattori di successo: Internazionalizzazione

Le specifiche competenze manageriali ritenute più importanti sono:



Fonte: Management Forum 2007

- ▶ Capacità di acquisire la conoscenza del mercato
- ▶ Capacità relazionali
- ▶ Competenze per la gestione marketing sui mercati esteri

5 fattori di successo: networking

Le imprese Italiane
presentano una limitata
propensione/capacità di
crescita dimensionale

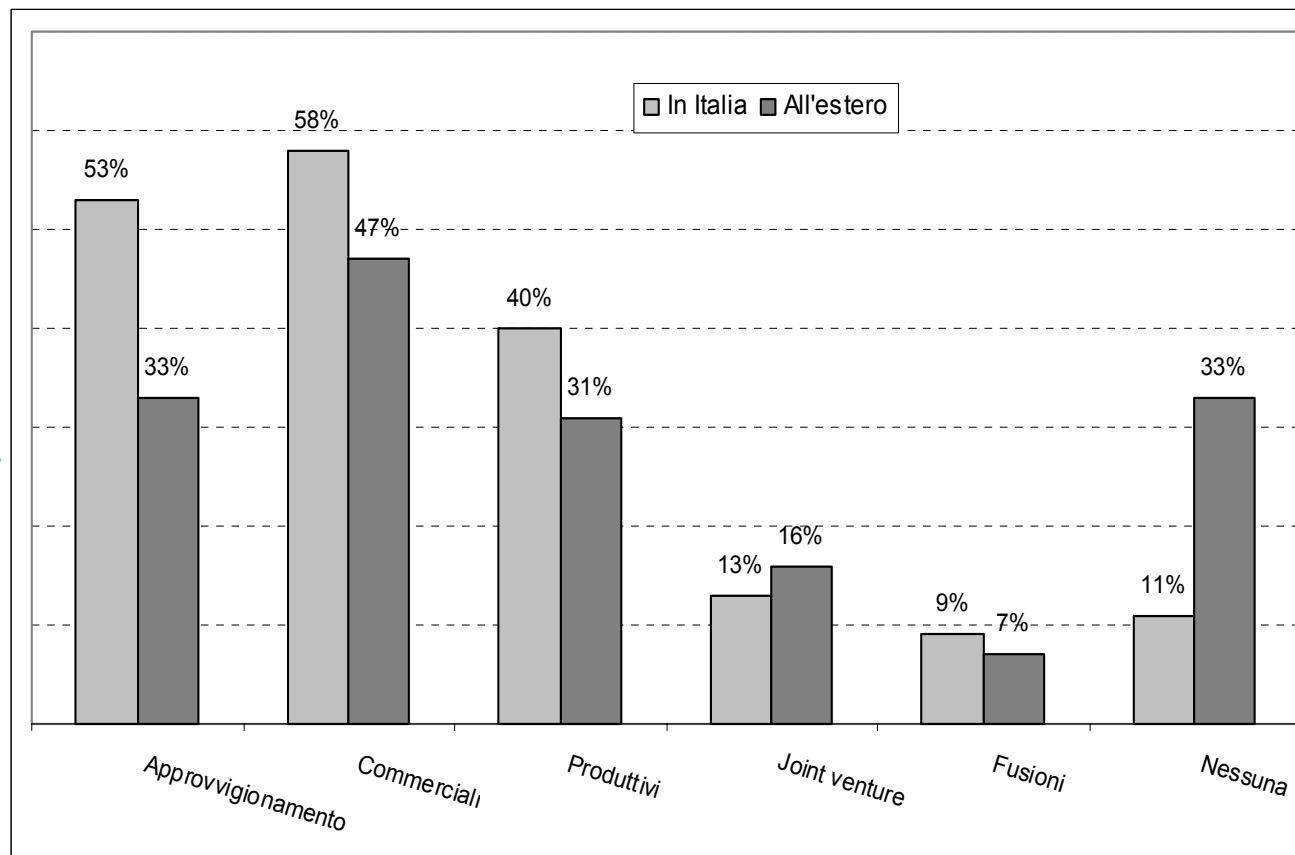
CLASSE DIMENSIONALE 1987	CLASSE DIMENSIONALE 2001									
	1-5	6-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000+	TOTALE
1-5	50,08	21,01	18,28	9,16	1,09	0,30	0,08	0,00	0,00	5.032
6-9	21,88	26,49	33,96	15,25	2,05	0,29	0,05	0,02	0,00	4.099
10-19	7,32	14,35	40,70	32,68	4,11	0,74	0,08	0,01	0,00	7.444
20-49	3,34	2,71	19,25	54,28	16,53	3,44	0,46	0,00	0,00	5.906
50-99	1,90	0,84	2,23	25,31	46,43	20,18	3,01	0,11	0,00	1.794
100-199	2,78	0,15	1,17	6,73	25,18	44,95	17,57	1,46	0,00	683
200-499	4,48	0,00	1,35	1,79	9,42	26,91	48,43	6,28	1,35	223
500-999	2,08	0,00	0,00	4,17	2,08	10,42	37,50	33,33	10,42	48
1000+	0,00	14,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,57	57,14	7
TOTALE	4.223	3.388	6.530	7.231	2.448	1.019	339	46	12	25.236

Fonte: Inps.

5 fattori di successo: networking

La maggior parte degli accordi si riferisce agli approvvigionamenti, ad attività commerciali e produttive

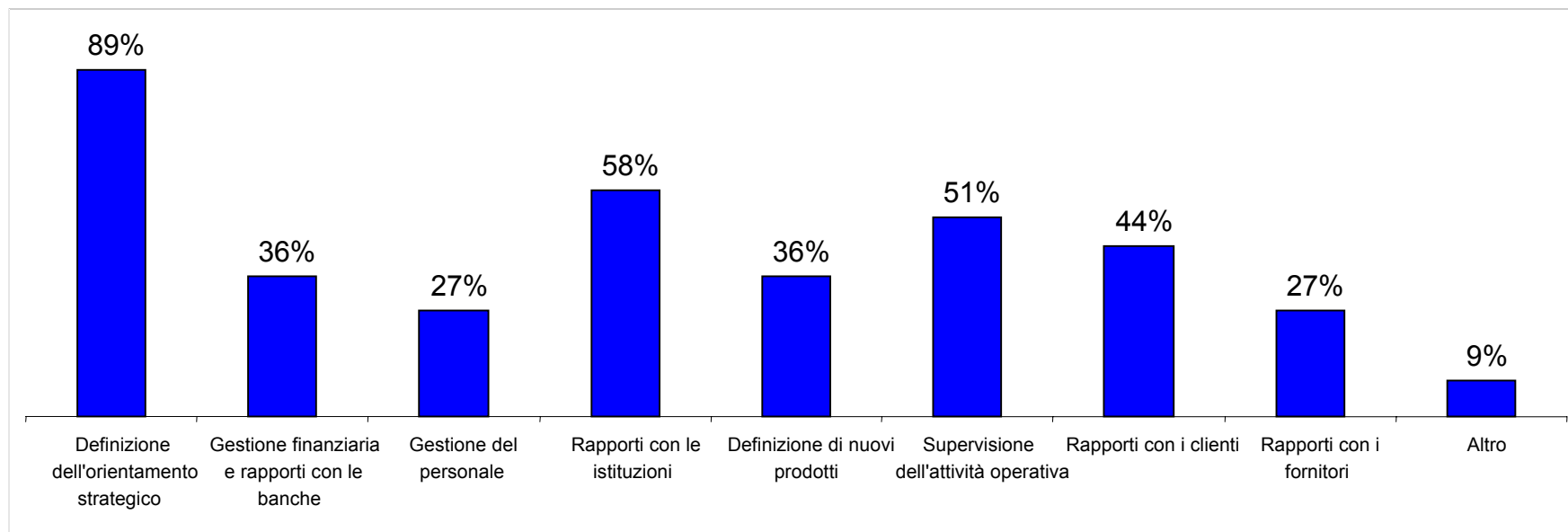
La mancanza di accordi con imprese estere è più frequente per le grandi aziende. Accordi più strutturati, come joint venture sono soprattutto attribuiti a imprese di dimensioni medie. Le fusioni, sia in Italia che all'estero, riguardano prevalentemente imprese di piccola dimensione e quelle più grandi.



Fonte: Management Forum 2007

5 fattori di successo: passaggio generazionale

Attività manageriali presidiate dalla proprietà



Fonte: Management Forum 2007

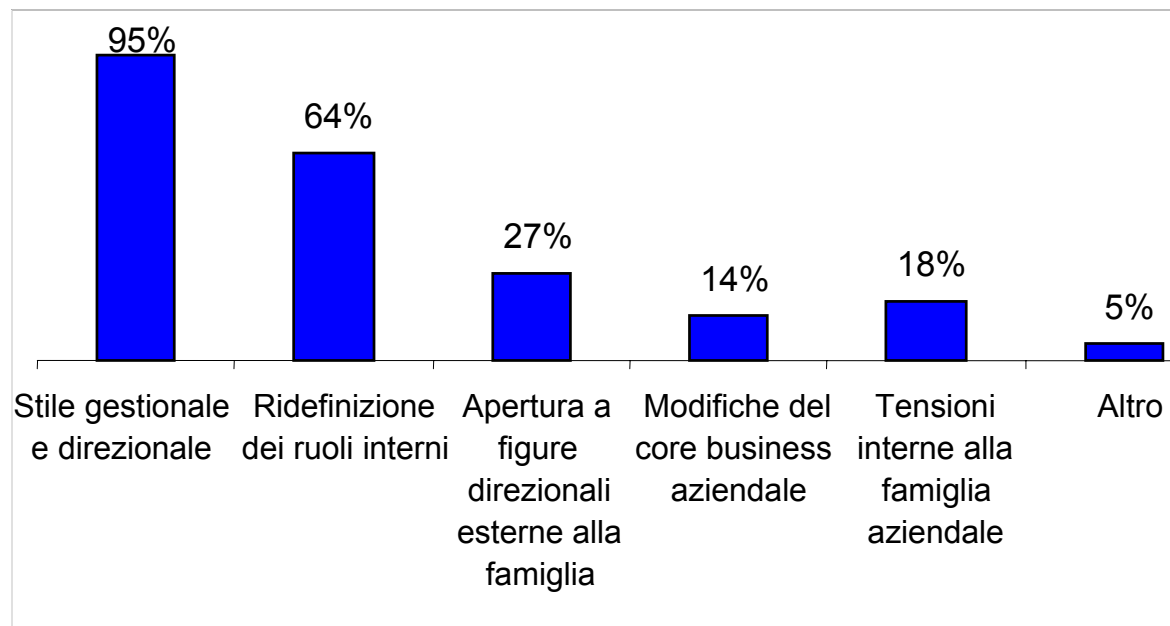
Come già osservato nella precedente edizione del MF, le PMI italiane si caratterizzano per un modello di governance che vede il presidio diretto delle attività gestionali da parte della proprietà

Solo nelle piccole imprese organizzativamente evolute si avverte la necessità di avere manager professionisti cui delegare funzioni rilevanti per l'impresa

5 fattori di successo: passaggio generazionale

- La metà delle imprese del campione è passata attraverso un ricambio generazionale. Solo nel 27% dei casi tale cambiamento ha condotto ad una maggiore apertura dell'organizzazione verso figure manageriali esterne. Nel 64% dei casi si è assistito ad una ridefinizione dei ruoli interni

Impatto del passaggio generazionale sulla gestione dell'impresa



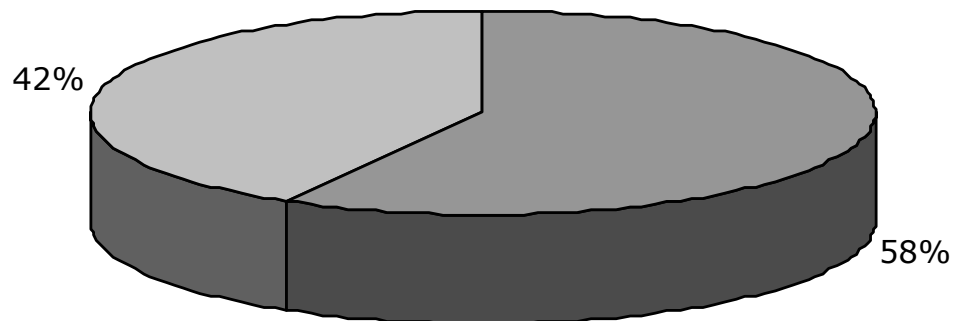
Fonte: Management Forum 2007

- Questa sostanziale continuità dell'organizzazione spiega in parte perchè, nei casi analizzati, solo il 18% delle imprese ha vissuto il momento del passaggio generazionale con tensioni a livello familiare

5 fattori di successo: rapporto quadri-dirigenti

► La figura del dirigente si confonde con quella dell'imprenditore, mentre la figura del quadro con quella del dirigente

► I confini tra le due figure sono sempre più labili con un crescente presidio da parte dei quadri di funzioni di coordinamento e sviluppo e dunque una tendenza di "sviluppo verso l'alto"



■ coordinamento e sviluppo ■ specialistiche

Fonte: Italquadri 2005

5 fattori di successo: il valore dell'implicito in azienda

Fenomeni	Dati
Stima della proporzione tra attività esplicite e attività implicite nel campo dell'innovazione di prodotto e/o di processo, nel corso degli anni 2006 e 2007 (rapporto tra attività innovative implicite e attività innovative esplicite) (%)	
Acquisizione di macchinari e attrezzature	0,45
Acquisizione dall'esterno di servizi di ricerca e sviluppo	0,70
Acquisizione di tecnologia (brevetti, trademarks, servizi di consulenza, software, know-how)	0,70
Attività di Ricerca & Sviluppo all'interno dell'impresa	1,40
Attività di design e di progettazione industriale	1,70
Attività di formazione per l'introduzione di prodotti, servizi e processi tecnologicamente nuovi o migliorati	1,70
Attività di commercializzazione di prodotti innovativi	1,70

Fonte: Indagine Ermeneia per Confindustria-Piccola Industria, "Si fa ma non si dice: l'innovazione implicita nella piccola industria", Caserta 26-27 ottobre 2007

5 fattori di successo: il valore dell'implicito in azienda

Un aspetto molto importante che coinvolge il processo decisionale e il ruolo del management delle imprese e delle organizzazioni è quello della gestione delle componenti implicite dell'azienda.

Una stima del valore dell'implicito indica che:

Fenomeni	Dati
Presenza di componenti implicite nella gestione dell'azienda (% delle risposte: parzialmente implicito) ¹ :	
L'organizzazione dell'azienda in tutte le sue articolazioni	33,0
Il processo decisionale e la governance	53,0
Il know-how dell'azienda	60,0
Il processo di formazione interna all'impresa	58,0
Stima della formazione implicita presente nelle aziende (%) ²	
Rapporto tra formazione implicita e formazione esplicita in azienda	110,0

Fonte: Management Forum 2007

Agenda

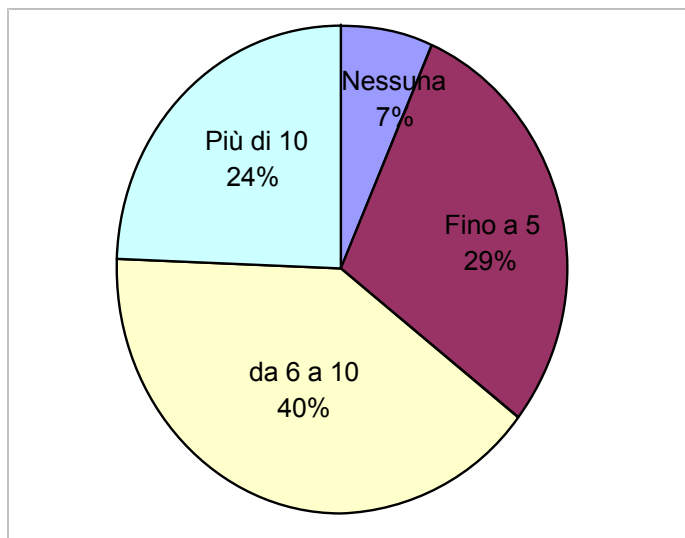
- ▶ Il Management Forum
- ▶ Manager ed imprenditori coinvolti
- ▶ Scenario di riferimento ed orientamenti strategici
- ▶ Il modello di competenze
- ▶ I cinque fattori di successo :
 - ▶ Internazionalizzazione
 - ▶ Networking per le pmi
 - ▶ Passaggio generazionale
 - ▶ Rapporto quadri – dirigenti
 - ▶ Il valore dell'implicito in azienda
- ▶ **Le buone pratiche**

Le buone pratiche

- **Dall'analisi della domanda espressa dalle aziende e dai territori emergono le seguenti tendenze:**
- **un'esplicita voglia di crescere, ma con una limitata capacità di partire dalla domanda reale;**
 - **un'attenzione per i temi strategici e interpretativi, coerenti con lo sforzo di riposizionamento e di ristrutturazione attivato e/o in corso da parte delle imprese;**
 - **una sensibilità pronunciata verso la relazionalità interna all'azienda; è ancora modesta la capacità di trasformare in formazione manageriale le esigenze dei processi evolutivi in corso;**
 - **una “tentazione del catalogo”, che traspare talvolta da Piani Formativi presentati in parallelo da aziende e/o da soggetti associativi diversi;**
 - **un fabbisogno formativo basato su una convergenza tra dirigenti e quadri, come esigenza esplicita emersa dalle imprese.**

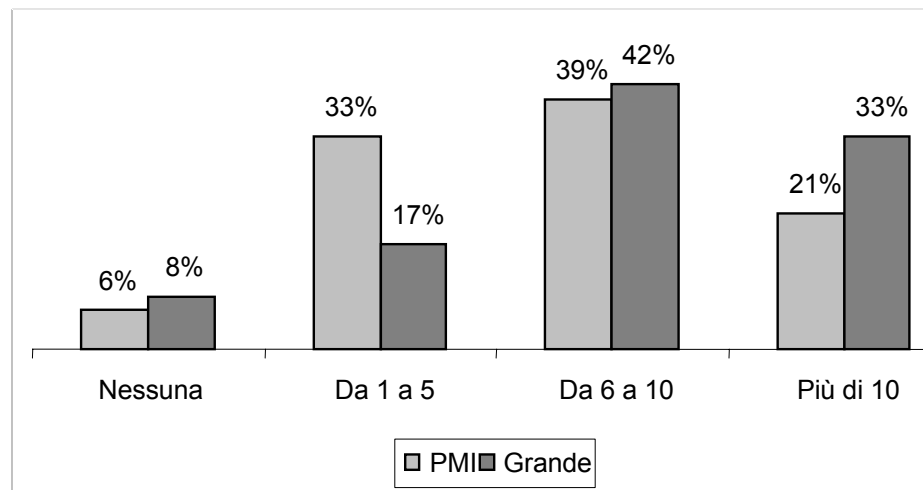
Formazione manageriale: giorni di formazione nel 2007

Giornate di formazione effettuate dagli intervistati



Fonte: Management Forum 2007

Giornate di formazione per classe dimensionale

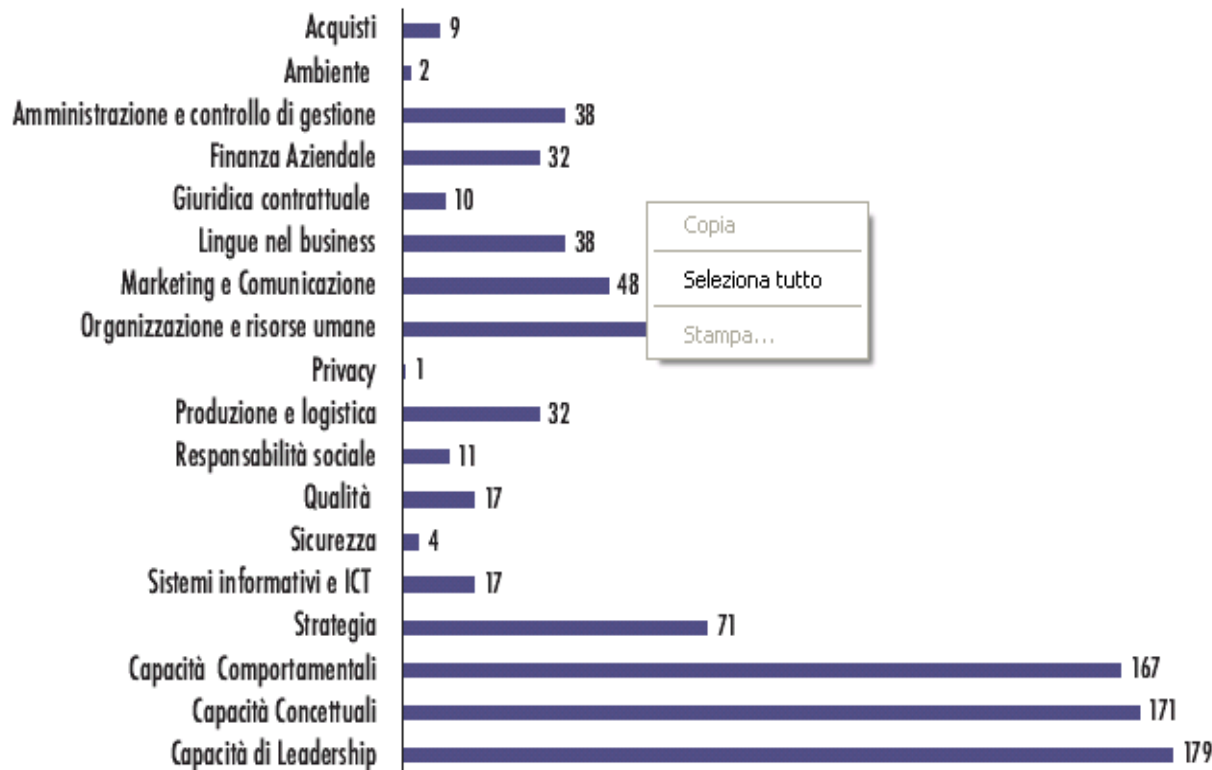


Fonte: Management Forum 2007

- Il 40% degli intervistati ha effettuato tra 6 e 10 giorni di formazione nel 2007 mostrando in tal modo un buon orientamento al suo impiego

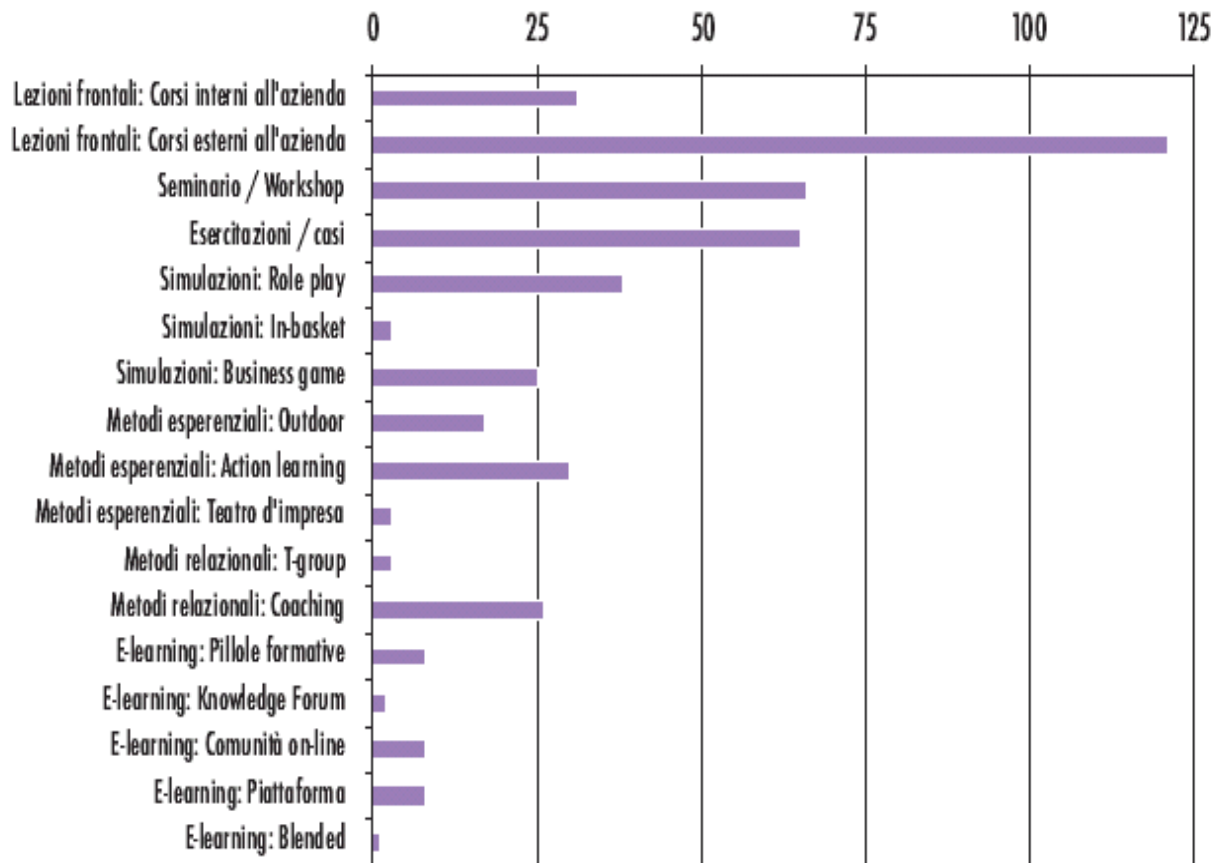
- Anche i manager/ imprenditori delle PMI sono orientati all'utilizzo di formazione manageriale

Tematiche formative



- ▶ Emerge l'esigenza di sviluppare prevalentemente capacità manageriali
- ▶ Emerge l'esigenza di rafforzare le proprie competenze organizzative e di comunicazione

Metodologie formative



- **Emerge il bisogno di sperimentare modalità formative innovative**
- **Le metodologie didattiche di tipo tradizionale, seppur maggiormente sperimentate dagli intervistati, non sono sempre ritenute utili**