

Dal profilo manageriale dei dirigenti commercio, servizi, turismo/logistica, spedizioni, trasporti per sfidare la crisi

ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI
E PROMOZIONE
DI UNA NUOVA CULTURA MANAGERIALE

Sommario

1 Executive summary	pag. 4
1.1 Premessa	
1.2 L'obiettivo	
1.3 L'indagine: Youmanager come cornice di riferimento	
1.4 Sintesi delle sessioni di autovalutazione	
1.5 Le competenze prioritarie per il futuro individuate dal management	
1.6 I punti di forza e di debolezza attuali	
1.7 Le priorità delle aziende per il futuro	
1.8 Le aspettative delle aziende verso il proprio management	
1.9 Le aree di sviluppo future	
1.10 Le attività di sviluppo e formazione a oggi	
1.11 Le attività di sviluppo e formazione per il futuro	
1.12 Gli spunti di discussione	
2. Indagine sui fabbisogni formativi delle aziende per competere	pag. 18
2.1 Premessa	
2.2 L'impatto della crisi economica	
2.3 Le misure per affrontare la crisi	
2.4 Le azioni prioritarie per il futuro	
2.5 La formazione manageriale fatta tra 2008 e 2009	
2.6 Linee di sviluppo del management aziendale	
2.7 Le competenze manageriali del futuro	
2.8 Gli strumenti utilizzati per migliorare le competenze del management	
2.9 La formazione: ostacoli, preferenze e modalità future	

- 2.10 Utilizzo e sviluppo di sistemi di valutazione e sviluppo del management
- 2.11 La formazione come supporto per la mobilità manageriale
- 2.12 In sintesi
- 2.13 La conoscenza e l'utilizzo di Fondir

3 Indagine del profilo dei dirigenti del terziario **pag. 34**

- 3.1 Premessa
- 3.2 Sintesi delle sessioni di autovalutazione
- 3.3 Risultati autovalutazione livello 1
- 3.4 Risultati autovalutazione livello 2
- 3.5 Risultati autovalutazione livello 3
- 3.6 Considerazioni sui risultati dell'autovalutazione
- 3.7 I fabbisogni formativi identificati dai manager dopo l'autovalutazione
- 3.8 I fabbisogni formativi identificati dai manager durante i focus group
- 3.9 Conclusioni

4. Risultati, linee guida, proposte e strumenti **pag. 51**

- 4.1 Evidenze dall'indagine sulle aziende circa la formazione
- 4.2 Evidenze dall'indagine sulle aziende circa l'azione di Fondir
- 4.3 Linee guida e proposte
- 4.4 Strumenti

1.

Executive summary

1.1 Premessa

Lo scopo di questo documento è quello di presentare degli spunti di discussione relativi alle necessità di sviluppo riscontrate per i manager del terziario, alla luce dell'attuale situazione economica e in ottica futura. Gli spunti di riflessione presentati potrebbero essere utilizzati per consentire ai manager e al sistema Paese di iniziare a progettare percorsi di sviluppo mirati sia verso lo sviluppo sia verso il consolidamento delle professionalità dei manager del terziario.

1.2 L'obiettivo

Il progetto di indagine sui fabbisogni di sviluppo e promozione di una nuova cultura manageriale, dal quale è scaturito questo convegno, ha la finalità di:

- disegnare lo stato dell'arte rispetto alle esigenze di manager e aziende in questo periodo di discontinuità;
- individuare gli elementi e le iniziative utili a sostenere le aziende del terziario per adeguare, anche in tempo di discontinuità, le proprie strategie ai repentini mutamenti dei mercati;
- individuare le iniziative di formazione e di sviluppo rivolte ai manager che siano utili per mitigare il rischio di disoccupazione ed eventualmente facilitare il ricollocamento sul mercato.

Più in generale l'obiettivo è quello di avere una fotografia di come le aziende e i manager stanno affrontando questo periodo di discontinuità e di come vorranno lavorare nel futuro prossimo per migliorare la propria capacità di competere. L'indagine svolta vuole essere un punto di partenza per raccogliere spunti di

discussione e capire quali iniziative di sviluppo rispondono al meglio alle esigenze identificate.

1.3 L'indagine: Youmanager come cornice di riferimento

Nel corso del biennio 2009–2010 sono state realizzate le seguenti attività:

- 5 sessioni di auto valutazione e definizione dei fabbisogni formativi, in 4 città (Milano due edizioni, Torino, Padova e Roma), alle quali hanno partecipato circa 50 manager, provenienti da realtà aziendali e appartenenti a famiglie professionali diverse, e a livelli manageriali differenti. In ogni sessione i manager hanno svolto il processo di autovalutazione di Youmanager (auto valutando il livello di possesso delle unità di attività che compongono il proprio profilo di ruolo); hanno elaborato un proprio piano di sviluppo personale per colmare le aree di criticità evidenziate dall'autovalutazione; infine hanno discusso e definito, in gruppo, i fabbisogni formativi e di sviluppo dei manager italiani partendo dal modello del profilo di ruolo di Youmanager.
- 5 sessioni di focus group in 4 città (Milano due edizioni, Torino, Padova e Roma), alle quali hanno partecipato circa 25 manager, provenienti da realtà aziendali e appartenenti a famiglie professionali diverse e a livelli manageriali differenti. In ogni sessione i partecipanti, partendo dai risultati di sintesi delle autovalutazioni, hanno identificato le aree di responsabilità critiche per i manager italiani e conseguentemente hanno suggerito le esigenze di sviluppo e formazione sia a livello di contenuti (es. leadership) sia a livello di modalità (es. formazione esperienziale).

Le 10 sessioni sono state condotte da facilitatori esperti della metodologia Youmanager e delle tematiche di sviluppo e formazione, con l'obiettivo di guidare e stimolare la discussione fra i partecipanti.

- Un questionario quali/quantitativo al quale hanno dato risposta 371 dirigenti di aziende del terziario (responsabili delle risorse umane, direttori generali,

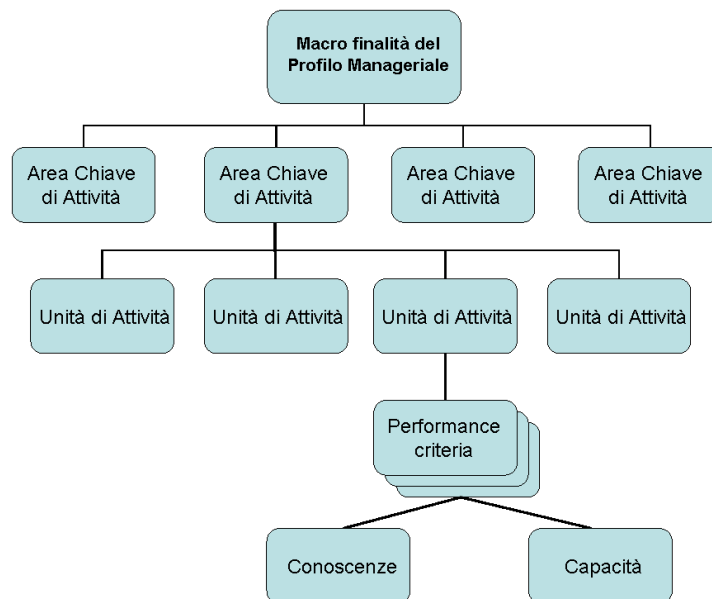
amministratori delegati, ecc.); l'indagine aveva lo scopo di approfondire e analizzare i fabbisogni formativi e le competenze necessarie per competere oggi e nel prossimo futuro.

I manager coinvolti, seppur in numero limitato rispetto agli iscritti a Manageritalia (oltre 35.000), rappresentano un campione statisticamente rilevante anche grazie alla qualità del lavoro che hanno svolto e alla metodologia utilizzata.

Durante i focus group è stata utilizzata la metodologia Youmanager¹, per la valutazione delle competenze, al fine di identificare il profilo manageriale “tipo” del manager del settore terziario in Italia, in questo periodo di discontinuità. La metodologia Youmanager ha contribuito a delineare questa “fotografia” e inoltre ha permesso ai manager che hanno partecipato di prendere consapevolezza sia delle aree di responsabilità da consolidare sia delle aree di responsabilità da migliorare. Youmanager è il primo progetto italiano per la valutazione, lo sviluppo e la certificazione delle competenze manageriali, ideato e realizzato da CFMT, Confcommercio e Manageritalia. Il progetto è stato sviluppato utilizzando la cornice concettuale del sistema britannico e attingendo dal lavoro che si sta compiendo a livello comunitario con il quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente.

Youmanager si basa su 3 profili di ruolo, di differente complessità e livello di autonomia, articolati in “Unità di attività”, “Criteri di performance”, “Capacità e conoscenze”.

¹Per maggiori informazioni sul progetto Youmanager è possibile consultare www.youmanager.it



1.4 Sintesi delle sessioni di autovalutazione

In seguito alla profilazione (fase 1 del processo Youmanager) i partecipanti sono stati suddivisi nei seguenti livelli manageriali²:

- livello 1: 11 manager;
- livello 2: 21 manager;
- livello 3: 10 manager.

I manager quindi si sono autovalutati sul possesso (frequenza ed efficacia) dei singoli *performance criteria* relativi alle unità di attività chiave del profilo di riferimento (es. per il livello 1 sono state identificate 12 unità di attività chiave) e alle unità di attività aggiuntive del profilo di riferimento, che essi hanno ritenuto critiche per il proprio ruolo.

I risultati dei singoli partecipanti sono stati aggregati ed è stato costruito il profilo medio per ogni livello manageriale.

² I tre profili manageriali standard si differenziano per complessità e articolazione delle attività/responsabilità, grado di autonomia e ampiezza delle leve di controllo possedute, indipendentemente dalla funzione di appartenenza.

1.5 Le competenze prioritarie per il futuro individuate dal management

Durante i focus group i manager, dal canto loro, hanno individuato come prioritarie le seguenti aree di attività/competenze:

- definire la strategia;
- sviluppare e innovare i processi;
- sviluppare le proprie competenze;
- ottenere e utilizzare le informazioni per prendere decisioni;
- favorire l'innovazione;
- sviluppare senso di auto-efficacia e capacità di gestire tempo e stress;
- favorire e supportare lo sviluppo delle persone all'interno del proprio team.

Rispetto alle esigenze emerse dal lato aziendale, emergono delle coerenze:

- capacità decisionale (legata a capacità di produrre risultati);
- innovazione;
- sviluppo delle persone del team;
- sviluppo delle proprie competenze

... ma anche delle diversità/integrazioni:

- definire la strategia;
- sviluppare se stessi (per poter essere di guida nel cambiamento).

Inoltre sono emerse due tematiche, ritenute critiche, relative a:

- internazionalizzazione;
- comprensione del contesto e gestione delle relazioni relative;
- analisi, valutazione e gestione dei rischi.

... risulta interessante quindi questa percezione dei nostri manager di dover sempre di più fare i conti con il contesto esterno, conoscerlo, influenzarlo, gestirne gli impatti anche in termini regolatori. Il tutto anche con qualche accenno all'etica, alla sicurezza, alla gestione della diversità.

Competenze chiave	E' importante per (%)
Definire le strategie	88%
Gestire se stessi *	87%
Garantire i risultati **	86%
Gestire le risorse economiche	85%
Gestire le risorse umane	83%
Gestire miglioramento, cambiamento e innovazione	82%
Gestire le relazioni e i rapporti con superiori e colleghi	77%
Diffondere la cultura aziendale	72%

* **“Gestire se stessi”** include: **gestione del tempo e dello stress, sviluppo delle proprie competenze**

** **“Garantire i risultati”** include: **l’implementazione della strategia, il prendere decisioni, il tenersi aggiornato sul contesto, il gestire le relazioni con gli stakeholders**

1.6 I punti di forza e di debolezza attuali

I manager hanno inoltre individuato le seguenti aree di attività/competenze come punti di forza:

- ottenere e utilizzare le informazioni per prendere decisioni;
- favorire il gioco di squadra all’interno del proprio gruppo di lavoro;
- gestire le risorse economiche e finanziarie;
- implementare la strategia.

Mentre i punti di debolezza sono:

- definire la strategia;
- favorire e supportare lo sviluppo delle persone all’interno del proprio team;
- sviluppare il proprio network professionale;
- sviluppare e innovare i processi;
- sviluppare senso di auto-efficacia e capacità di gestire tempo e stress;
- diffondere la cultura aziendale all’interno della propria area di responsabilità.

Come si valutano?

Youmanager dice che è sopravvalutata del **20%**

Aree di competenza individuate dal management	Auto valutazione %
Diffondere la cultura aziendale (8)	58%
Definire le strategie (1)	66%
Gestire se stessi (2)	69%
Garantire i risultati (3)	71%
Gestione delle risorse umane (5)	72%
Gestire il miglioramento, il cambiamento e l'innovazione (6)	72%
Gestire le relazioni e i rapporti con superiori e colleghi (7)	72%
Gestione delle risorse economiche (4)	81%

Per crescere

Youmanager conferma

Aree di competenza individuate dal management	Criticità (distanza fra Importanza e Auto valutazione)
Definire le strategie (1)	22%
Gestire se stessi (2)	18%
Garantire i risultati (3)	15%
Diffondere la cultura aziendale (8)	14%
Gestione delle risorse umane (5)	11%
Gestire il miglioramento, il cambiamento e l'innovazione (6)	10%
Gestire le relazioni e i rapporti con superiori e colleghi (7)	5%
Gestione delle risorse economiche (4)	4%

1.7 Le priorità delle aziende per il futuro

Le priorità dei prossimi due anni evidenziati dalle aziende sono:

- il controllo dei costi (in particolare per la media impresa);
- l'adeguamento dell'organizzazione alla strategia;
- lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi (in particolare per le pmi);
- l'aumento della quota di mercato (in particolare per le grandi aziende).

Questi bisogni rappresentano l'evidenza empirica delle difficoltà incontrate dalle aziende italiane che sono alle prese con costi superiori a quelli di molti competitor, strutture organizzative non in linea con le strategie necessarie per competere, un livello di innovazione più basso rispetto alla concorrenza internazionale.

Da questa analisi si comprende anche perché "entrare in nuovi mercati" ha un peso più basso rispetto agli altri temi, in quanto, probabilmente, ritenuto un bisogno meno prioritario.

È probabile, invece, che "rivedere la catena del valore" sia considerato un bisogno già soddisfatto, anche alla luce delle razionalizzazioni messe in atto negli ultimi anni.

Quali saranno nei prossimi due anni le vostre priorità?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Controllo costi	68,6	62,3	77,8	63,0
Adeguare l'organizzazione alla strategia	52,5	44,3	58,0	56,5
Sviluppare nuovi prodotti/servizi	47,2	55,7	58,0	39,1
Aumentare la quota di mercato	44,4	47,5	43,2	54,3
Entrare in nuovi mercati	31,4	41,0	23,5	30,4
Rivedere la catena del valore	13,1	9,8	13,6	8,7

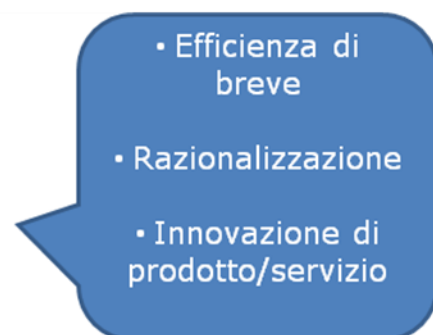
1.8 Le aspettative delle aziende verso il proprio management

In generale le aziende si aspettano che i manager possiedano le capacità che permettano di soddisfare i bisogni già identificati in precedenza. Quindi dal manager ci si aspetta:

- capacità di produrre risultati: evidenzia la necessità di attuare in tempi brevi le strategie di *recovery* sia lato costi che lato quota di mercato e quindi ricavi, gestendo le due leve principali (risorse economiche e persone); sottolinea una carenza più di execution che di capacità strategica;
- competenze specialistiche: evidenzia una caratteristica della nostra cultura manageriale, forse troppo legata alle competenze ed esperienze funzionali e di settore rispetto a quelle trasversali e manageriali “pure”;
- capacità di innovare e generare cambiamento: a compensazione, forse, della forte spinta verso il breve periodo, emerge la necessità di innovazione (di prodotto, di mercato, di processo), ma anche di guida del cambiamento: una speranza o una reale volontà?

Per un dettaglio si veda la tabella di seguito.

Quali saranno nei prossimi due anni le vostre priorità?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Controllo costi	68,6	62,3	77,8	63,0
Adeguare l'organizzazione alla strategia	52,5	44,3	58,0	56,5
Sviluppare nuovi prodotti/servizi	47,2	55,7	58,0	39,1
Aumentare la quota di mercato	44,4	47,5	43,2	54,3
Entrare in nuovi mercati	31,4	41,0	23,5	30,4
Rivedere la catena del valore	13,1	9,8	13,6	8,7



Cosa vogliono oggi dai manager?

- Ottica di breve
- Specialista-manager

In ottica attuale e futura quali competenze sono ritenute più importanti e quindi maggiormente considerate nella valutazione dei dirigenti?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Capacità di produrre risultati	60,6	73,8	63,0	58,7
Competenze specialistiche relative alla propria area funzionale	52,8	45,9	64,2	52,2
Capacità di gestire i costi e il budget	45,3	49,2	43,2	54,3
Capacità di coinvolgere/motivare collaboratori, fornitori, clienti ecc.	40,3	42,6	49,4	39,1
Capacità di generare cambiamento/innovazione	36,7	36,1	44,4	37,0
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	33,3	31,1	44,4	28,3
Capacità di portare idee innovative per lo sviluppo del business	33,1	37,7	34,6	21,7
Capacità di resistere allo stress e ai carichi di lavoro	30,8	29,5	32,1	32,6
Capacità di negoziazione	25,8	36,1	24,7	26,1
Capacità di muoversi in un contesto internazionale	24,7	31,1	24,7	34,8

1.9 Le aree di sviluppo future

Incrociando i bisogni delle aziende per il futuro e gli attuali punti di forza e debolezza del management italiano il quadro risulta in chiaro/scuro rispetto alle aree di sviluppo.

Priorità aziende

1. Controllo costi
2. Produrre risultati
3. Allineamento organizzazione
4. Competenze specialistiche-funzionali
5. Gestione il miglioramento, cambiamento, innovazione



Priorità manager

1. Definire strategia
2. Gestire se stessi
3. Garantire risultati
4. Diffondere la cultura aziendale
5. Gestire il miglioramento, cambiamento, innovazione

Are di miglioramento per i manager:

- Definire la strategia
- Gestire se stessi
- Garantire i risultati

1.10 Le attività di sviluppo e formazione a oggi

Per quanto riguarda il momento attuale, le aziende, secondo quanto risulta dai questionari, hanno supportato lo sviluppo dei propri manager per lo più attraverso:

- iniziative di coaching;
- percorsi di formazione interni/esterni all'azienda.

Probabilmente, però, il dato che dovrebbe far riflettere è quello relativo al grande numero di aziende che hanno risposto che “non è stata assunta nessuna iniziativa formalizzata e organica”.



Per sostenere la crescita professionale dei manager presenti in azienda, quali sono le principali azioni intraprese normalmente dall'organizzazione?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Non è assunta nessuna azione di sostegno organica e formalizzata	29,2	23,0	28,4	28,3
Coaching	33,6	37,7	38,3	39,1
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interfunzionali	19,7	8,2	21,0	15,2
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interaziendali	8,3	9,8	11,1	13,0
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro internazionali	20,3	24,6	16,0	19,6
Percorsi formativi all'esterno dell'azienda	29,7	41,0	30,9	23,9
Percorsi formativi interni all'azienda	38,6	34,4	40,7	45,7
Percorsi di carriera ad hoc	11,9	11,5	22,2	4,3

Per quanto riguarda i fornitori per le attività di formazione si nota un ampio ricorso sia a formatori interni sia a società e formatori che erogano corsi ad hoc sulle esigenze dei propri clienti.

La formazione manageriale fatta nel 2008 e 2009

Fare formazione
"conta"

Formazione fatta al management negli ultimi 2 anni (2008 e 2009)	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
No	15,0	21,3	12,3	6,5
Sì	85,0	78,7	87,7	93,5
Quanti giorni in media	6,8	6,9	7,6	6,9
Di chi vi siete avvalsi?				
Formazione interna/con personale interno	47,5	44,3	46,9	52,2
Ricorso a società e formatori esterni per formazione su misura in azienda	43,1	27,9	46,9	52,2
Ricorso a società esterne con formazione/corsi a catalogo	15,0	9,8	14,8	10,9
Ricorso al Centro Formazione Management del Terziario	39,4	52,5	39,5	28,3

Significativo anche il ricorso al Cfmt (Centro di Formazione del Management del Terziario), probabilmente perché fornisce una tipologia di formazione allineata con le esigenze di business delle aziende del terziario.

1.11 Le attività di sviluppo e formazione per il futuro

Per quanto riguarda le azioni di sviluppo e formazione da mettere in piedi per il futuro, premesso che gli interventi formativi di tipo classico rimangono modalità ritenute fondamentali per lo sviluppo dei manager (vedi figura di seguito), durante i focus group i partecipanti hanno suggerito anche altre iniziative di sviluppo come l'integrazione degli interventi formativi. In particolare:

- incontri mirati di counselling e/o interventi di coaching. Le motivazioni di questa scelta sono il bisogno di avere riscontri immediati per migliorare la propria performance e il bisogno di essere seguiti a livello personale e nella propria realtà lavorativa;
- avere l'opportunità di conoscere stili vincenti e apprendere tecniche e modalità di lavoro attraverso l'osservazione di top performer; questa

tipologia di attività permette al manager di avere dei benchmark su variabili chiave e acquisire delle best practice da introdurre, anche per innovare, nella propria realtà;

- l'analisi critica dei propri comportamenti al fine di individuare le aree critiche e definire programmi di miglioramento.

In generale le iniziative di sviluppo identificate hanno la caratteristica di avere un collegamento con la realtà aziendale e di fornire una risposta efficace ai bisogni identificati dalle aziende per competere oggi e in futuro sul mercato.

Come sviluppare il management

Azioni mirate!

Quali strumenti intendete utilizzare in futuro per migliorare le competenze del management e le capacità competitive dell'azienda?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
IN FUTURO	%	%	%	%
Formazione mirata per l'azienda	44,4	36,1	51,9	47,8
Coaching	41,7	39,3	44,4	47,8
Sistemi di valutazione, certificazione e sviluppo manageriale	29,4	23,0	30,9	39,1
Consulenza di società specializzate	28,9	21,3	33,3	28,3
Informazione su tematiche manageriali	25,3	26,2	18,5	26,1
Formazione interfunzionale	24,2	26,2	23,5	21,7
Formazione a catalogo	20,8	19,7	23,5	13,0
Formazione interaziendale	19,7	29,5	14,8	13,0
Sviluppo di community in azienda	19,4	14,8	18,5	15,2

1.12 Gli spunti di discussione

Dall'indagine emergono delle importanti aree di sviluppo del fattore manageriale, accentuate in questo periodo di discontinuità e una serie di spunti di riflessione conseguenti:

- la richiesta di sviluppo delle competenze specialistico-funzionali è coerente con il quadro complessivo ?

- come valutare il focus verso priorità tattiche rispetto a quelle di più ampio respiro (strategia, miglioramento strutturale, innovazione, cambiamento): una necessità contingente o un segnale di visione ancora un po' troppo limitata ?
- si è riscontrata una sostanziale sopravvalutazione nella autovalutazione dei manager: questo significa che c'è una bassa percezione dei bisogni di sviluppo?
- i percorsi di formazione e sviluppo in atto sono sufficientemente incisivi, diffusi, strutturati per colmare il gap e favorire la crescita interna dei futuri manager?

L'indagine permette anche di ricavare alcuni suggerimenti circa linee guida, proposte e strumenti da utilizzare per contribuire a una crescita della cultura manageriale di dirigenti e imprese. Un obiettivo che corrisponde alla mission Fondir.

2.

Indagine sui fabbisogni formativi delle aziende per competere

2.1 Premessa

Nel mese di aprile 2010 Manageritalia e Fondir, all'interno del progetto di **Analisi dei fabbisogni formativi e promozione di una nuova cultura manageriale**, hanno promosso un'indagine su aziende e dirigenti del terziario per approfondire e analizzare i fabbisogni formativi e le competenze necessarie per competere oggi.

Hanno risposto in 371 tra aziende e dirigenti del terziario, un campione rappresentativo per caratteristiche anagrafiche professionali dell'universo indagato. Tutte le principali funzioni aziendali sono rappresentate con predominanza, come naturale, delle aree direzione generale, commerciale, amministrazione, finanza e controllo.

Il campione: caratteristiche anagrafiche professionali	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
da 31 a 40 anni	9,2	11,5	13,6	6,5
da 41 a 50 anni	40,3	45,9	53,1	56,5
da 51 a 55 anni	16,1	24,6	19,8	23,9
oltre 55 anni	10,3	16,4	12,3	13,0
Sesso				
Femmina	15,3	18,0	14,8	19,6
Maschio	84,7	80,3	85,2	80,4
Funzione aziendale				
General management	20,0	44,3	21,0	15,2
Commerciale	15,0	23,0	23,5	17,4
Amministrazione, finanza e controllo	11,7	18,0	11,1	13,0
Tecnica, produzione, qualità	6,9	8,2	12,3	13,0
Consulenza	5,3	1,6	6,2	10,9
Marketing	3,3		4,9	8,7
Personale e organizzazione	3,1		7,4	
Vendite	3,1	1,6	4,9	6,5
It	2,8		1,2	6,5
Logistica	2,2		4,9	2,2
Acquisti	1,4			6,5

Legale e affari generali	0,8		1,2	
Comunicazione e pubblicità	0,6	1,6	1,2	
Anzianità aziendale				
>20 anni	10,6	16,4	12,3	8,7
11-20 anni	25,3	18,0	37,0	54,3
1-5 anni	21,1	34,4	23,5	19,6
6-10 anni	18,9	29,5	27,2	17,4
Aziende cambiate da quando nominato dirigente				
Due-tre	19,4	32,8	21,0	21,7
Nessuna	42,8	39,3	60,5	63,0
Quattro o più	4,7	11,5	4,9	6,5
Una	9,7	13,1	13,6	8,7
Dimensione aziendale				
Grande	12,8			100,0
Media	22,5		100,0	
Piccola	16,9	100,0		

2.2 L'impatto della crisi economica

La crisi economica ha comportato per tutte le aziende profondi tagli a costi in generale (81,9%), consulenze esterne (37,2%), personale interno (35,8%) ed esterno (28,1%), iniziative di formazione (28,1%), figure dirigenziali (21,1%). Misure drastiche e prese da tutte le aziende, ma in ogni caso crescenti al crescere della dimensione aziendale.

La crisi economica in atto a partire da settembre 2008 ha comportato per la tua azienda	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Tagli di costi in generale	81,9	70,5	85,2	89,1
Tagli alle iniziative/spese di consulenza esterna	37,2	26,2	44,4	39,1
Tagli di personale dipendente	35,8	21,3	38,3	43,5
Tagli di personale collaboratori esterni	28,1	19,7	27,2	37,0
Tagli alle iniziative/spese di formazione	28,1	18,0	29,6	32,6
Tagli nel numero di dirigenti	21,1	16,4	23,5	30,4

2.3 Le misure per affrontare la crisi

Un quarto delle aziende dichiara che per affrontare meglio la situazione di crisi ha avuto bisogno di competenze non presenti all'interno (25,8%), un bisogno

crescente al decrescere della dimensione aziendale (grande azienda 23,9%, media 27,2%, piccola 39,3%).

Competenze che sono state reperite ricorrendo a formazione, consulenza esterna e/o assunzione di nuove figure. Consulenza esterna e formazione hanno avuto il peso maggiore nelle aree finanza e controllo, strategia, organizzazione/change management e Ict, personale. Mentre l'assunzione di nuove figure e la formazione la fanno da padroni nel caso delle aree commerciale/vendite e marketing. In questo caso la dimensione aziendale impatta a macchia di leopardo a seconda delle aree funzionali vedendo prevalere ora la piccola, ora la media o la grande impresa per il ricorso a questi supporti.

In particolare per affrontare al meglio la situazione di crisi avete avuto bisogno di competenze non presenti in azienda?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Si	25,8	39,3	27,2	23,9
Vi siete procurati queste competenze utilizzando formazione, consulenza esterna o assumendo nuove figure professionali?				
Finanza/Controllo - Formazione	17,2	20,8	18,2	18,2
Finanza/Controllo - Consulenza esterna	19,4	25,0	22,7	9,1
Finanza/Controllo - Assunzione nuove figure	14,0	12,5	31,8	9,1
Strategia - Formazione	17,2	12,5	27,3	18,2
Strategia - Consulenza esterna	24,7	16,7	31,8	9,1
Strategia - Assunzione nuove figure	10,8	12,5	4,5	27,3
Organizzazione/Change Management - Formazione	23,7	12,5	31,8	9,1
Organizzazione/Change Management - Consulenza esterna	30,1	20,8	31,8	36,4
Organizzazione/Change Management - Assunzione nuove figure	9,7	8,3	9,1	18,2
Commerciale/Vendite - Formazione	28,0	37,5	31,8	27,3
Commerciale/Vendite - Consulenza esterna	11,8	16,7	18,2	9,1
Commerciale/Vendite - Assunzione nuove figure	37,6	41,7	31,8	36,4
Marketing/Comunicazione - Formazione	11,8	8,3	9,1	18,2
Marketing/Comunicazione - Consulenza esterna	12,9	4,2	22,7	27,3
Marketing/Comunicazione - Assunzione nuove figure	18,3	12,5	18,2	9,1

Ict - Formazione	12,9	16,7	9,1	9,1
Ict - Consulenza esterna	16,1	29,2	18,2	
Ict - Assunzione nuove figure	3,2		4,5	
Logistica - Formazione	8,6	8,3	18,2	
Logistica - Consulenza esterna	10,8	8,3	13,6	9,1
Logistica - Assunzione nuove figure	7,5	4,2	4,5	9,1
Personale - Formazione	14,0		22,7	27,3
Personale - Consulenza esterna	8,6	12,5	4,5	9,1
Personale - Assunzione nuove figure	9,7	4,2	4,5	27,3

2.4 Le azioni prioritarie per il futuro

Per il futuro, tra le priorità, in tutti prevale il controllo dei costi e la necessità di adeguare l'organizzazione alla strategia. Molto importanti risultano anche azioni di sviluppo sui prodotti/servizi, sulla quota di mercato, su nuovi mercati.

Quali saranno nei prossimi due anni le vostre priorità?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Controllo costi	68,6	62,3	77,8	63,0
Adeguare l'organizzazione alla strategia	52,5	44,3	58,0	56,5
Sviluppare nuovi prodotti/servizi	47,2	55,7	58,0	39,1
Aumentare la quota di mercato	44,4	47,5	43,2	54,3
Entrare in nuovi mercati	31,4	41,0	23,5	30,4
Rivedere la catena del valore	13,1	9,8	13,6	8,7

2.5 La formazione manageriale fatta tra 2008 e 2009

Una azienda su sette (15%) dichiara di non aver fatto formazione manageriale negli ultimi due anni in modo crescente al decrescere della dimensione aziendale: grande azienda 6,5%, media azienda 12,3% e piccola azienda 21,3%.

L'ampia maggioranza di chi ha fatto formazione manageriale l'ha fatta con personale interno (47,5%), facendo ricorso a società/formatori esterni per

formazione su misura (43,1%), utilizzando i servizi del Cfmt (39,4%) e molto meno acquistando formazione a catalogo (15%).

Formazione fatta al management negli ultimi 2 anni (2008 e 2009)	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
No	15,0	21,3	12,3	6,5
Si	85,0	78,7	87,7	93,5
Quanti giorni in media	6,8	6,9	7,6	6,9
Di chi vi siete avvalsi?				
Formazione interna/con personale interno	47,5	44,3	46,9	52,2
Ricorso a società e formatori esterni per formazione su misura in azienda	43,1	27,9	46,9	52,2
Ricorso a società esterne con formazione/corsi a catalogo	15,0	9,8	14,8	10,9
Ricorso al Centro Formazione Management del Terziario	39,4	52,5	39,5	28,3

2.6 Linee di sviluppo del management aziendale

In generale la crescita interna è la dimensione che pesa di più nella costituzione del management aziendale (51,9%), salvo la piccola azienda che, come pensabile, ha come via prioritaria il ricorso al mercato esterno (47,5%).

La crescita interna rimane anche per il futuro la strada prioritaria per la costituzione del management aziendale (45,8%) e si rafforza come peso anche nella piccola impresa (49,2%). Questo non toglie che da parte di tutte le aziende c'è la percezione di dover far ricorso ancor più di oggi anche al mercato esterno (45%).

I dirigenti attualmente occupati nella vostra impresa da dove provengono prevalentemente?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
La maggior parte di loro è diventata dirigente crescendo all'interno dell'azienda	51,9	37,7	58,0	39,1
In maniera equilibrata tra interno e esterno	24,4	13,1	24,7	39,1
La maggior parte di loro è stata assunta come dirigente attingendo al mercato esterno	21,7	47,5	14,8	17,4
Altro	1,9	1,6	2,5	4,3
In un'ottica di medio-lungo periodo, nella vostra azienda per quanto riguarda i manager del futuro...				
Si tenderà a far crescere i collaboratori interni per farli diventare il management del futuro	45,8	49,2	49,4	50,0
In maniera equilibrata tra interno e esterno	39,4	31,1	45,7	30,4

Si preferirà ricercarli all'esterno	5,6	9,8	3,7	6,5
-------------------------------------	-----	-----	-----	-----

E come si fa crescere il management? In poco meno di un terzo delle aziende (29,2%) non c'è alcuna azione di sostegno alla crescita organica e formalizzata, senza particolari legami con la dimensione aziendale.

Tra chi prevede azioni per lo sviluppo del management prevalgono percorsi formativi interni all'azienda (38,6%), coaching (33,6%) e percorsi formativi esterni (29,7%).

Per sostenere la crescita professionale dei manager presenti in azienda, quali sono le principali azioni intraprese normalmente dall'organizzazione?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Non è assunta nessuna azione di sostegno organica e formalizzata	29,2	23,0	28,4	28,3
Coaching	33,6	37,7	38,3	39,1
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interfunzionali	19,7	8,2	21,0	15,2
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interaziendali	8,3	9,8	11,1	13,0
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro internazionali	20,3	24,6	16,0	19,6
Percorsi formativi all'esterno dell'azienda	29,7	41,0	30,9	23,9
Percorsi formativi interni all'azienda	38,6	34,4	40,7	45,7
Percorsi di carriera ad hoc	11,9	11,5	22,2	4,3

2.7 Le competenze manageriali del futuro

Su tutto prevale la capacità di produrre risultati (60,6%), ancora più importanti nella piccola e media azienda, seguite dalle competenze specialistiche relative alla propria area funzionale (52,8%).

La capacità di gestire costi e budget (45,4%) rimane ben salda, poi si fanno strada un concetto più ampio e moderno che passa dalla gestione del personale al coinvolgimento e motivazione dei collaboratori, ma anche di fornitori e clienti (40,3%).

In ottica attuale e futura quali competenze sono ritenute più importanti e quindi maggiormente considerate nella valutazione dei dirigenti?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Capacità di produrre risultati	60,6	73,8	63,0	58,7

Competenze specialistiche relative alla propria area funzionale	52,8	45,9	64,2	52,2
Capacità di gestire i costi e il budget	45,3	49,2	43,2	54,3
Capacità di coinvolgere e motivare collaboratori, fornitori, clienti ecc.	40,3	42,6	49,4	39,1
Capacità di generare cambiamento	36,7	36,1	44,4	37,0
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	33,3	31,1	44,4	28,3
Capacità di portare idee innovative per lo sviluppo del business	33,1	37,7	34,6	21,7
Capacità di resistere allo stress e ai carichi di lavoro	30,8	29,5	32,1	32,6
Capacità di negoziazione	25,8	36,1	24,7	26,1
Capacità di muoversi in un contesto internazionale	24,7	31,1	24,7	34,8
Capacità di interfacciarsi e comprendere le problematiche di altre aree funzionali	24,2	27,9	28,4	17,4
Capacità di mostrare integrità e onestà	23,3	24,6	22,2	21,7
Capacità di comunicazione interna	22,2	23,0	24,7	19,6
Capacità di fare autocritica/autodiagnosi	9,7	18,0	7,4	13,0

I fattori ritenuti più importanti in ottica futura per i manager intervistati e per la loro azienda sono: tenersi aggiornato sui fattori interni ed esterni che riguardano la propria organizzazione (45,6%), sviluppare un clima che favorisca l'innovazione (42,5%), sviluppare un senso di autoefficacia (41,1%), sviluppare leadership (38,3%), gestire il tempo e lo stress per raggiungere gli obiettivi (33,9%) e sviluppare l'etica professionale (32,8%).

Le priorità sono naturalmente ancora più sentite nella piccola e media azienda, solo in merito alla gestione del tempo e dello stress e allo sviluppo della capacità di fare innovazione la grande azienda e la piccola sopravanzano e di molto la media azienda.

Rispetto alle seguenti aree critiche segnalate da altri manager/aziende intervistati in precedenza ritieni che esse siano molto, abbastanza, poco o per niente importanti in ottica futura per te e la tua azienda?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
Chi afferma essere molto importante...	%	%	%	%
Tenersi aggiornato sui fattori interni ed esterni di pertinenza della propria organizzazione/azienda	45,6	59	44,4	41,3
Sviluppare un clima che favorisca l'innovazione nella propria organizzazione	42,5	55,7	53,1	34,8
Sviluppare un senso di autoefficacia	41,1	49,2	42	34,8
Sviluppare la leadership	38,3	41	40,7	32,6
Gestire il tempo e lo stress per raggiungere gli obiettivi	33,9	42,6	24,7	41,3
Sviluppare l'etica professionale	32,8	41	34,6	32,6
Definire e sviluppare scenari di business	28,6	36,1	22,2	32,6
Definire e implementare la strategia	28,1	37,7	33,3	15,2
Sviluppare il proprio network professionale	27,2	27,9	35,8	23,9

Identificare e implementare strategie di eco-business	26,1	37,7	23,5	23,9
Sviluppare la capacità di fare innovazione	20,8	23	17,3	34,8
Sviluppare e innovare processi	18,1	27,9	21	19,6
Favorire lo sviluppo di una cultura internazionale	17,8	19,7	19,8	19,6
Conoscere i contesti internazionali	16,1	31,1	11,1	15,2
Sviluppare una cultura manageriale di base (pianificazione, problem solving, negoziazione, ecc.)	7,8	8,2	7,4	10,9
Favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	7,8	8,2	7,4	10,9

In termini di investimento in queste aree, soprattutto quelle ritenute più importanti, la situazione appare invece ancora piuttosto blanda. Insomma, qui c'è parecchio da fare, anche perché per ora l'investimento, peraltro piuttosto limitato, prevale nelle aree ritenute meno importanti per il futuro, forse anche per il fatto che seppur poco ci si sta già investendo.

Rispetto alle seguenti aree critiche segnalate da altri manager/aziende intervistati in precedenza, state investendo su alcune di esse?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	13,1	13,1	8,6	17,4
Sviluppare un clima che favorisca l'innovazione nella propria organizzazione	12,8	16,4	7,4	6,5
Definire e implementare la strategia	12,8	18,0	6,2	15,2
Sviluppare la leadership	12,2	8,2	11,1	13,0
Sviluppare e innovare processi	12,2	8,2	9,9	17,4
Tenersi aggiornato sui fattori interni ed esterni di pertinenza della propria organizzazione/azienda	12,2	14,8	8,6	17,4
Sviluppare l'etica professionale	10,6	11,5	3,7	15,2
Definire e sviluppare scenari di business	9,7	11,5	2,5	17,4
Sviluppare una cultura manageriale di base (pianificazione, problem solving, negoziazione, ecc.)	9,4	6,6	2,5	10,9
Identificare e implementare strategie di eco-business	8,3	4,9	8,6	13,0
Sviluppare la capacità di fare innovazione	8,3	9,8	6,2	6,5
Favorire lo sviluppo di una cultura internazionale	7,2	4,9	2,5	8,7
Conoscere i contesti internazionali	7,2	4,9	6,2	6,5
Sviluppare un senso di autoefficacia	6,9	9,8	1,2	8,7
Sviluppare il proprio network professionale	6,7	8,2	6,2	8,7
Gestire il tempo e lo stress per raggiungere gli obiettivi	6,4	3,3	3,7	4,3

2.8 Gli strumenti utilizzati per migliorare le competenze del management

Per garantire un adeguato sviluppo al management oggi ci si affida in particolare a formazione mirata (48,6%), coaching (42,8%), consulenza di società specializzate (30%). Per il futuro si continuerà su questa linea anche se pare in forte crescita il ricorso a sistemi di valutazione, certificazione e sviluppo manageriale (oggi 20,8% e in futuro 29,4%) e lo sviluppo di community in azienda (oggi 13,3% e in futuro 19,4%).

Quali strumenti utilizzate solitamente per migliorare le competenze del management e le capacità competitive dell'azienda e quali intendete utilizzare in futuro?				
	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
OGGI	%	%	%	%
Formazione mirata per l'azienda	48,6	32,8	58,0	52,2
Coaching	42,8	47,5	40,7	50,0
Consulenza di società specializzate	30,0	23,0	30,9	37,0
Formazione a catalogo	24,7	16,4	30,9	23,9
Sistemi di valutazione, certificazione e sviluppo manageriale	20,8	27,9	22,2	21,7
Informazione su tematiche manageriali	19,7	23,0	14,8	28,3
Formazione interfunzionale	17,2	4,9	16,0	26,1
Formazione interaziendale	14,2	16,4	14,8	10,9
Sviluppo di community in azienda	13,3	18,0	13,6	21,7
IN FUTURO	%	%	%	%
Formazione mirata per l'azienda	44,4	36,1	51,9	47,8
Coaching	41,7	39,3	44,4	47,8
Sistemi di valutazione, certificazione e sviluppo manageriale	29,4	23,0	30,9	39,1
Consulenza di società specializzate	28,9	21,3	33,3	28,3
Informazione su tematiche manageriali	25,3	26,2	18,5	26,1
Formazione interfunzionale	24,2	26,2	23,5	21,7
Formazione a catalogo	20,8	19,7	23,5	13,0
Formazione interaziendale	19,7	29,5	14,8	13,0
Sviluppo di community in azienda	19,4	14,8	18,5	15,2

2.9 La formazione: ostacoli, preferenze e modalità future

Quale primo ostacolo alla formazione, tutti i manager, indipendentemente dalla dimensione dell'azienda d'appartenenza, mettono il tempo (80,6%) e solo in seconda battuta i costi (58,1%). La scarsa qualità dei formatori è il terzo motivo seppure molto meno marcato dei precedenti (11,9%), uno scontento che cresce al crescere della dimensione aziendale.

Per quanto riguarda le tipologie di formazione manageriale oggi ritenute più utili, la personalizzazione la fa da padrona. Prevalgono infatti percorsi su misura per l'azienda (37,5%), interventi ad hoc per i manager (36,7%), workshop aziendali molto focalizzati su priorità di business (31,7%), formazione esperienziale con colleghi e/o collaboratori per fare squadra (30,3%).

Quali sono oggi i principali ostacoli/cause che impediscono di fare formazione manageriale come si dovrebbe/vorrebbe	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
Tempo	80,6	85,2	79,0	69,6
Costi	58,1	49,2	63,0	65,2
Scarsa qualità/interlocutori non affidabili	11,9	8,2	13,6	15,2
Policy aziendale	10,8	11,5	11,1	10,9

Che tipo di formazione ritieni oggi molto, abbastanza, poco o per niente utile?				
	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
Chi ha detto molto utile	%	%	%	%
Percorsi disegnati su misura per l'azienda	37,5	49,2	35,8	32,6
Interventi ad hoc per manager (coaching, ...)	36,7	37,7	42	41,3
Workshop aziendali molto focalizzati su priorità di business	31,7	29,5	35,8	34,8
Esperienziale con il gruppo di colleghi/con i collaboratori per fare squadra	30,3	29,5	24,7	39,1
Incontri brevi molto focalizzati su temi di business	26,4	31,1	24,7	23,9
Incontri brevi molto focalizzati su temi di management	23,6	29,5	23,5	10,9
Allargamento delle conoscenze a temi innovativi in generale	18,6	27,9	25,9	8,7
Corsi a catalogo scelti dal manager	8,6	9,8	8,6	15,2

In ogni caso, la visione che hanno i dirigenti intervistati della formazione manageriale futura determina forti segnali di rottura con il passato.

Ci vuole un forte e diretto collegamento con le strategie aziendali (45,3%), ci vuole non solo formazione, ma anche informazione che aggiorni su settore, mercato, tecniche e clienti (44,2%).

Insomma, la formazione classica non basta più (40,8%) e servono nuove modalità capaci di prevedere situazioni diverse e allenare alla discontinuità (33,6%). Mentre nuove modalità di formazione quali formazione a distanza e/o aule virtuali lasciano i più molto perplessi.

Rispetto alle seguenti affermazioni circa la formazione manageriale, tu sei molto, abbastanza, poco o per niente d'accordo?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
Chi è molto d'accordo	%	%	%	%
La formazione manageriale va collegata direttamente alle strategie aziendali	45,3	49,2	50,6	43,5
Oltre che formazione c'è bisogno di informazione, per rimanere sempre aggiornati su settore, mercato, tecniche, clienti	44,2	47,5	44,4	58,7
La formazione classica non basta più	40,8	42,6	40,7	54,3
La formazione deve prevedere molte più situazioni diverse per allenare alla discontinuità	34,2	49,2	30,9	34,8
La formazione manageriale deve fornire ai dirigenti e alle aziende un valido supporto in termini di conoscenza e applicabilità dei più innovativi modelli e strumenti gestionali	33,6	44,3	29,6	39,1
Le aule virtuali possono aiutare a risolvere problemi di conoscenza, mobilità e costi	17,5	24,6	16,0	15,2
La formazione a distanza può servire anche per i manager a condividere nozioni, modelli e/o informazioni che poi vanno comunque elaborati e sviluppati in apposite sessioni in aula	13,1	19,7	8,6	19,6

2.10 Utilizzo e sviluppo di sistemi di valutazione e sviluppo del management

L'utilizzo di sistemi di valutazione e sviluppo del management appartiene oggi alla minoranza (45%). Tra questi c'è chi lo fa con sistemi interni (31,4%), dei quali soprattutto nel caso di aziende piccole e medie è utile il beneficio d'inventario, e chi con modelli e supporto di società esterne (10,8%). Uno sparuto gruppetto (3,3%) dice di farlo/volerlo fare utilizzando Youmanager, il sistema di valutazione, certificazione e sviluppo manageriale recentemente lanciato da Manageritalia e Confcommercio attraverso il Cfmt.

Poco più di un terzo (34,2%) dichiara interesse e necessità di introdurre questi sistemi, mentre un quinto (18,1%) dice di non farlo e di non sentire alcuna necessità di farlo.

Ritieni utile lo sviluppo e l'utilizzo di strumenti capaci di valutare la rispondenza delle competenze e capacità dei dirigenti a standard di eccellenza manageriale generali e specifici della loro funzione?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
No e non sentiamo la necessità di farlo	18,1	24,6	19,8	13,0
No, ma sentiamo la necessità di farlo	34,2	36,1	34,6	26,1
Sì e lo facciamo già in azienda avvalendoci di modelli e supporti di società esterne	10,8	8,2	8,6	13,0
Sì e lo facciamo già in azienda con sistemi interni	31,4	21,3	30,9	43,5

Sì e lo facciamo/lo vorremmo fare utilizzando Youmanager	3,3	8,2	3,7	2,2
--	-----	-----	-----	-----

2.11 La formazione come supporto per la mobilità manageriale

Tre quarti dei dirigenti intervistati (74,1%) ritengono che adeguate iniziative di formazione e sviluppo professionale possano evitare o aiutare ad affrontare al meglio la sempre più elevata mobilità manageriale. Questo dovrebbe contemplare lo sviluppo di appositi programmi formativi e di sviluppo professionale collegati alle esigenze strategiche e di business delle aziende (31,9%), di adeguati percorsi di sviluppo professionale legati alla loro specifica area funzionale (16,4%), di formazione in generale. C'è poi anche chi ritiene che sarebbero utili iniziative ancora più mirate e tese a sviluppare adeguati strumenti di valutazione e certificazione delle competenze (11,9%).

Ritieni che adeguate iniziative di formazione e sviluppo professionale potrebbero evitare o aiutare ad affrontare al meglio la sempre più elevata mobilità manageriale?	TOTALE	PICCOLA IMPRESA	MEDIA IMPRESA	GRANDE IMPRESA
	%	%	%	%
No, perché la mobilità è propria della figura del dirigente/manager e il problema sta in un mercato asfittico e scarso di opportunità	6,9	1,6	8,6	2,2
No, perché la mobilità è propria della figura del dirigente/manager e il problema sta nell'incapacità dei dirigenti di rimanere professionalmente adeguati e appetibili	5,6	4,9	3,7	10,9
No, perché la mobilità è soprattutto legata a necessità organizzative e strategiche delle aziende	13,3	8,2	16,0	21,7
Sì, facendo più formazione in generale	13,9	19,7	16,0	8,7
Sì, garantendo ai manager adeguati percorsi di sviluppo professionale legati alla loro specifica area funzionale	16,4	11,5	19,8	21,7
Sì, sviluppando adeguati strumenti di valutazione e certificazione delle competenze	11,9	18,0	9,9	8,7
Sì, sviluppando appositi programmi formativi e di sviluppo professionale collegati alle esigenze strategiche e di business delle aziende	31,9	36,1	25,9	26,1

2.12 In sintesi

Dall'indagine sulle aziende emergono le seguenti evidenze:

- la crisi porta le aziende a ragionare più sul breve che sul medio-lungo periodo (l'attenzione è massima su costi e stringenti aspetti operativi);

- la crisi porta alcune aziende, soprattutto le pmi (25,8% totale e 39,3% piccole aziende) a rendersi conto di avere bisogno di competenze esterne per affrontare al meglio la situazione (crisi e competizione);
- il management viene fatto crescere in azienda nel 50% dei casi, ma tutti soprattutto le piccole aziende dichiarano che reperire risorse manageriali all'esterno è e sarà sempre più necessario per affrontare al meglio e subito le sfide competitive;
- quasi tutte le aziende (85%) hanno fatto formazione manageriale negli ultimi due anni, ma un terzo non prevede azioni di sostegno allo sviluppo manageriale organiche e formalizzate;
- tempo (80,6%) e costi (58,1%) sono i principali ostacoli a una formazione manageriale più diffusa e organica;
- formazione mirata per l'azienda e coaching sono gli strumenti di formazione manageriale preferiti dalla metà delle aziende;
- le competenze ritenute oggi più importanti per valutare i dirigenti si riferiscono quasi unicamente ad aspetti hard (capacità di produrre risultati 60,6%, competenze specialistiche della funzione 52,8%, capacità di gestire costi e budget 45,3%, capacità di coinvolgere e motivare collaboratori, fornitori ecc. 40,3%);
- in ottica futura si palesa, seppur debolmente e soprattutto da parte delle pmi, l'attenzione ad aree critiche per il management più soft e trasversali (tenersi aggiornato sui fattori interni ed esterni di pertinenza della propria azienda 45,6%, sviluppo di un clima che favorisca l'innovazione 42,5%, sviluppo di un senso di autoefficacia 41,1, di leadership 38,3%, di capacità di gestire il tempo e lo stress per raggiungere gli obiettivi 33,9%);
- emerge una forte necessità (29,4%) di avvalersi di sistemi di valutazione e sviluppo manageriale, oggi sono utilizzati solo dal 45% delle aziende.