

Agosto 2018



# Indagine sui fabbisogni formativi delle Pmi



## Indice

Premessa: il contesto nazionale

Il contesto regionale

Questionario indagine

Analisi dei dati

La localizzazione geografica

Composizione del campione

Informazioni sulla formazione erogata

Principali fabbisogni per la riorganizzazione e lo sviluppo aziendale

Esigenze formative dell'azienda

Conclusioni

### **Premessa: il contesto nazionale**

Le piccole e medie industrie rivestono, come si sa, un ruolo di primaria importanza sia nel contesto europeo sia in quello nazionale. In Europa, le Pmi rappresentano oltre il 99% delle imprese, coprono circa i due terzi dei posti di lavoro nel settore privato e contribuiscono a più della metà del

valore aggiunto totale creato. L'Italia, tra i paesi europei, è quello che vanta un maggior numero di Pmi. Su un totale di 4,2 milioni di imprese nell'industria e nei servizi, 4 milioni sono aziende con meno di 10 addetti e costituiscono più del 95% delle imprese attive dando lavoro al 47% dei lavoratori. In termini di valore aggiunto più del 68% proviene dalle piccole e medie imprese mentre solo il 31,5% del totale proviene dalle grandi imprese. È pertanto possibile affermare che le piccole e medie industrie sono i veri giganti dell'economia del nostro Paese. L'attuale congiuntura economica, caratterizzata da un lato da una crisi di sistema e dall'altro da una forte globalizzazione, richiede alle imprese una forte attitudine al cambiamento. Le Pmi più dinamiche cercano di rispondere efficacemente all'evoluzione del contesto competitivo tramite innovazioni di prodotto e di processo, internazionalizzazione, digitalizzazione, forte focalizzazione sul cliente ed elevata personalizzazione di prodotti e servizi. Cambiamenti di questo tipo inducono tuttavia un aumento di complessità gestionale e organizzativa all'interno delle imprese. In questo contesto, sotto il profilo formativo, occorre aiutare le imprese e soprattutto quelle più piccole a esprimere una domanda di formazione meno contingente e frammentata, a favore di una più chiara lettura del fabbisogno di sviluppo professionale, con un'attenzione particolare alle competenze manageriali, ed una maggiore personalizzazione delle proposte formative che ne scaturiscono.

**E' partendo da questi presupposti che le Agenzie formative Apitirreno Sviluppo, Itinera , Delta Formazione e Formavol SVS Gestione Servizi hanno dato luogo a questa indagine che non si risolvesse in una mera rilevazione dei fabbisogni delle imprese toscane ma rappresentasse il punto di partenza per un'azione più efficace sul territorio.**

## Il contesto regionale

La presente indagine prende luogo dall'analisi del contesto socio economico della nostra regione, caratterizzata da una serie di elementi : l'incidenza della piccola e media impresa, il difficile riallineamento ai livelli pre-crisi di alcuni settori economici, la presenza di una forte segmentazione territoriale, l'emergere di un punto di attenzione a livello di occupazione giovanile, l'andamento demografico in crescita, seppure in tempi lunghi, l'aumento del grado di istruzione della popolazione, pur in presenza di risultati economici da migliorare, il ruolo delle Università presenti sul territorio. Nelle ricerche svolte emerge con chiarezza la centralità della problematica concernente l'occupazione giovanile e delle categorie svantaggiate: il tasso di occupazione in Toscana risulta superiore alla media nazionale, ma inferiore alle regioni del centro nord e in particolare del nord est. Una caratteristica della nostra regione è in particolare la minore occupabilità nel breve e medio periodo dei giovani con un alto livello di studio. I diplomati e i laureati sperimentano difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro maggiori di quelle incontrate da coloro che hanno concluso solo il ciclo di istruzione obbligatoria. Ciò è dovuto alla particolare struttura produttiva della nostra regione, caratterizzata ancora dalla presenza di sistemi di piccole imprese in cui la domanda di lavoro si indirizza in buona parte verso segmenti meno istruiti dell'offerta.

## Questionario indagine

La presente indagine intende fotografare i fabbisogni formativi delle piccole e medie imprese e dei dirigenti e delle stesse al fine di proporre un'offerta formativa più rispondere ai reali fabbisogni di aggiornamento delle competenze.

Il questionario con cui è stata somministrata l'indagine si articola in 4 sezioni:

- ✓ La prima è relativa alla raccolta dei dati anagrafici aziendali;
- ✓ la seconda è destinata a rilevare la formazione erogata;
- ✓ la terza riguarda i principali fabbisogni formativi per la riorganizzazione e lo sviluppo aziendale
- ✓ la quarta è relativa alla raccolta delle esigenze formative dell'azienda.

L'indagine è stata inviata ad una cospicua mailing list di aziende rappresentative dell'universo Confapi.

## Testo di accompagnamento indagine

Si riporta di seguito il questionario somministrato alle aziende per il rilevamento dei fabbisogni formativi aziendali.

*INDAGINE CONOSCITIVA SUI FABBISOGNI FORMATIVI DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE*

### ANAGRAFICA IMPRESA

**1. In quale provincia si trova la sede principale?**

## 2. In quale settore opera prevalentemente?

- Agroalimentare
- Chimico
- Meccanico
- Legno
- Tessile e Conciario
- Trasporti
- Orafo
- Informatico
- Grafico
- Edile
- Sanità
- Servizi
- Turismo
- Commercio

## 3. Qual è il numero di addetti?

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 49
- 50 - 99
- oltre 100

## 4. Qual è stato il fatturato nel 2017?

- tra 0 e 0,5 milioni di euro
- tra 0,5 e 1 milione di euro
- tra 1 e 2 milioni di euro
- tra 2 e 5 milioni di euro
- tra 5 e 10 milioni di euro
- tra 10 e 20 milioni di euro

## INFORMAZIONI SULLA FORMAZIONE EROGATA

### 5. Avete attivato interventi formativi recentemente?

- Sì
- No
- Non so

Se alla domanda 5 si risponde “Sì” si passa alla domanda 6 altrimenti si va alla domanda 11

**6. Chi sono stati i destinatari?**

- Titolare/Soci
- Dirigenti/Quadri
- Impiegati
- Operai
- Tecnici

**7. L'evento formativo si è svolto:**

- Non più di 6 mesi fa
- Non più di 12 mesi fa
- Oltre i 12 mesi

**8. Gli eventi formativi si sono tenuti prevalentemente:**

In Azienda	
In Provincia	
In Regione	
Fuori Regione	

**9. L'ultimo evento formativo a cui avete partecipato riguardava:**

- Amministrazione e gestione dell'impresa
- Aspetti legislativi e normativi
- Aspetti tecnico-pratici legati all'attività dell'impresa
- Utilizzo nuove strumentazioni/macchinari
- Controllo di gestione
- Finanza
- Gestione delle risorse umane
- Gestione del tempo
- Informatica
- Leadership
- Lingue straniere
- Logistica
- Marketing e comunicazione
- Relazioni esterne
- Altro \_\_\_\_\_

**10. L'evento formativo era:**

- a pagamento

- gratuito (finanziato da enti pubblici/privati)
- parzialmente finanziato

## ESIGENZE FORMATIVE DELL'AZIENDA

### 11. Quali sono attualmente le problematiche che riguardano il settore in cui opera la sua azienda?

- Forte concorrenza internazionale
- Mancanza di una adeguata qualificazione delle risorse umane
- Mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale
- Arretratezza tecnologica
- Problematiche legate ai macchinari produttivi
- Modelli organizzativi inadeguati alle sfide del mercato
- Mancanza di un'adeguata qualificazione del management

### 12. Tipologia di formazione al personale che la sua azienda ritiene più adatte:

- Ambiente e sicurezza
- Innovazione organizzativa
- Innovazione tecnologica
- Competenze tecnico professionali
- Competenze gestionali di processo
- Qualificazione/Riqualificazione

### 13. Quali sono i principali cambiamenti che al momento riguardano la sua azienda?

- Cambiamento organizzativo
- Cambiamento nell'ambito dei processi produttivi
- Cambiamento nell'ambito della gestione delle risorse umane
- Cambiamento nella strumentazione tecnologica
- Internazionalizzazione

### 14. Quali sono gli obiettivi che l'azienda intende raggiungere tramite la formazione?

- Innovazione di prodotto
- Innovazione di processo e organizzativa
- Sostenere la crescita dimensionale dell'impresa
- Maggiore capacità di operare su mercati internazionali
- Integrare le tematiche legate alla salute e sicurezza

### 15. Ritiene che la sua azienda abbia bisogno di una figura manageriale di elevata professionalità in grado di supportare e sviluppare i processi produttivi e organizzativi?

- Sì
- No



- Non so

**16. Quali di queste figure manageriali la sua azienda intenderebbe dotarsi?**

- Export manager
- Innovation manager
- Temporary manager
- Manager di rete
- Altro

**17. Indicare per ogni area il grado di interesse per esigenze formative della sua azienda.**

Scegliere per ogni argomento una scala dei valori da 1 a 5.

Selezionare con 1 poco importante e con 5 molto importante

**Area relazionale**

	1	2	3	4	5
Leadership					
Gestione risorse umane					
Lavoro di gruppo					
Negoziazione					
Comunicazione d'impresa					
Sviluppo competenze relazionali					

**Area gestionale**

	1	2	3	4	5
Capacità organizzative					
Assunzione rischi					
Orientamento ai risultati					
Organizzazione					
Controllo operativo					
Formulazioni di piani e strategie					
Tecniche di project management					

### Area innovativa e Ict

	1	2	3	4	5
Creatività					
Propensione all'innovazione					
Adattabilità al cambiamento					
Sistemi informatici per la gestione d'impresa					
Gestione applicativi informatici					
Social media marketing					
Information security					
Pianificazione progettazione sistemi informativi					

### Area amministrazione, finanza e controllo

	1	2	3	4	5
Controllo direzionale					
Pianificazione finanziaria					
Analisi di bilancio					
Strumenti e tecniche per il controllo di gestione					
Amministrazione del personale					
Gestione amministrativa, fiscale e contabile in azienda					
CASH MANAGEMENT - Ottimizzare i flussi finanziari e la gestione del credito, ridurre i rischi di liquidità					

### Area strategia Marketing e vendite

	1	2	3	4	5
Marketing per l'internazionalizzazione					

Benchmarking					
Trade marketing					
Conoscenze linguistiche					
Capacità negoziali					
Tecniche di vendita					

## Analisi dei dati

### La localizzazione geografica

Il campione di rilevamento dell'indagine è composto da imprese appartenenti al sistema Confapi e dislocate sull'intero territorio regionale.

Alla luce del precipuo impegno delle Agenzie sul territorio costiero della nostra regione, le imprese selezionate e che hanno partecipato all'indagine appartengono per il 51 % all'area della Toscana Nord-occidentale, segnatamente le province di Livorno, Lucca, Massa Carrara e Pisa; il 22 % all'area metropolitana fiorentina e il 28 % all'area della Toscana Centro-meridionale, per le province di Arezzo, Grosseto e Siena.

#### Territorio di appartenenza

Toscana Nord-occidentale	<b>51,00%</b>
Area metropolitana fiorentina	<b>22,00%</b>
Arezzo-Siena	<b>28,00%</b>
Livorno-Grosseto	<b>10,64%</b>

## Composizione del campione

La lettura della composizione del campione se effettuata per categoria merceologica consente di osservare la forte presenza del comparto meccanico delle imprese aderenti all'universo Confapi: questo aggregato costituisce il 22 % delle imprese intervistate. Seguono i settori: Tessile e Conciario (14%), Servizi (12%), Legno/Arredamento (12%), Edilizia (11%), Chimico (7%) e via via gli altri.

### Settore di appartenenza

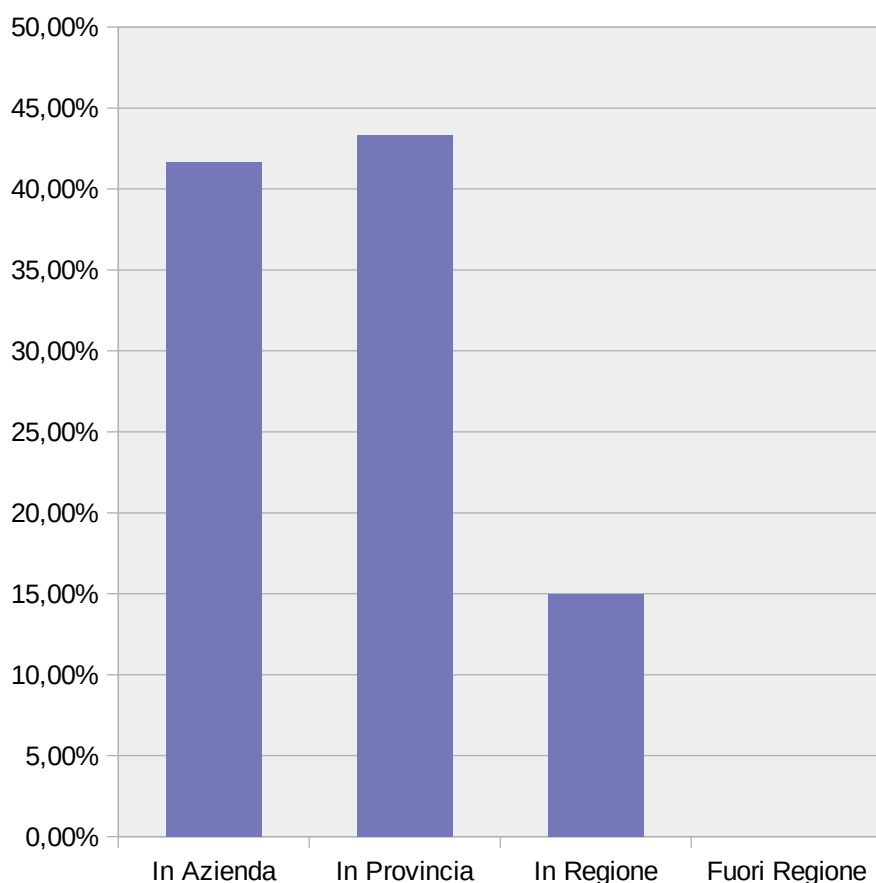
Agroalimentare	4,00%
Chimico	7,00%
Meccanico	22,00%
Legno e Arredamento	12,00 %
Tessile e Conciario	14,00%
Trasporti	3,00%
Orafo	2,00%
Informatico	5,00%
Grafico	4,00%
Edile	11,00%
Sanità	1,00%
Servizi	12,00%
Turismo	1,00%
Commercio	2,00%

### Classe dimensionale

1-5 addetti	6,00%
6-10 addetti	10,00%
11-15 addetti	16,00%
16-49 addetti	50,00%
50-99 addetti	16,00%
100-249 addetti	2,00%

Il 16% delle imprese che hanno partecipato all'indagine sono micro imprese (da 1 a 10 addetti), le aziende da 11 a 15 addetti rappresentano un ulteriore 16% del campione, mentre le aziende da 16 a 49 imprese rappresentano il 50 % del campione. Completano il quadro un 18 % di medie imprese, con oltre 50 addetti.

**Figura 1 – Dimensione aziendale per classi di addetti**

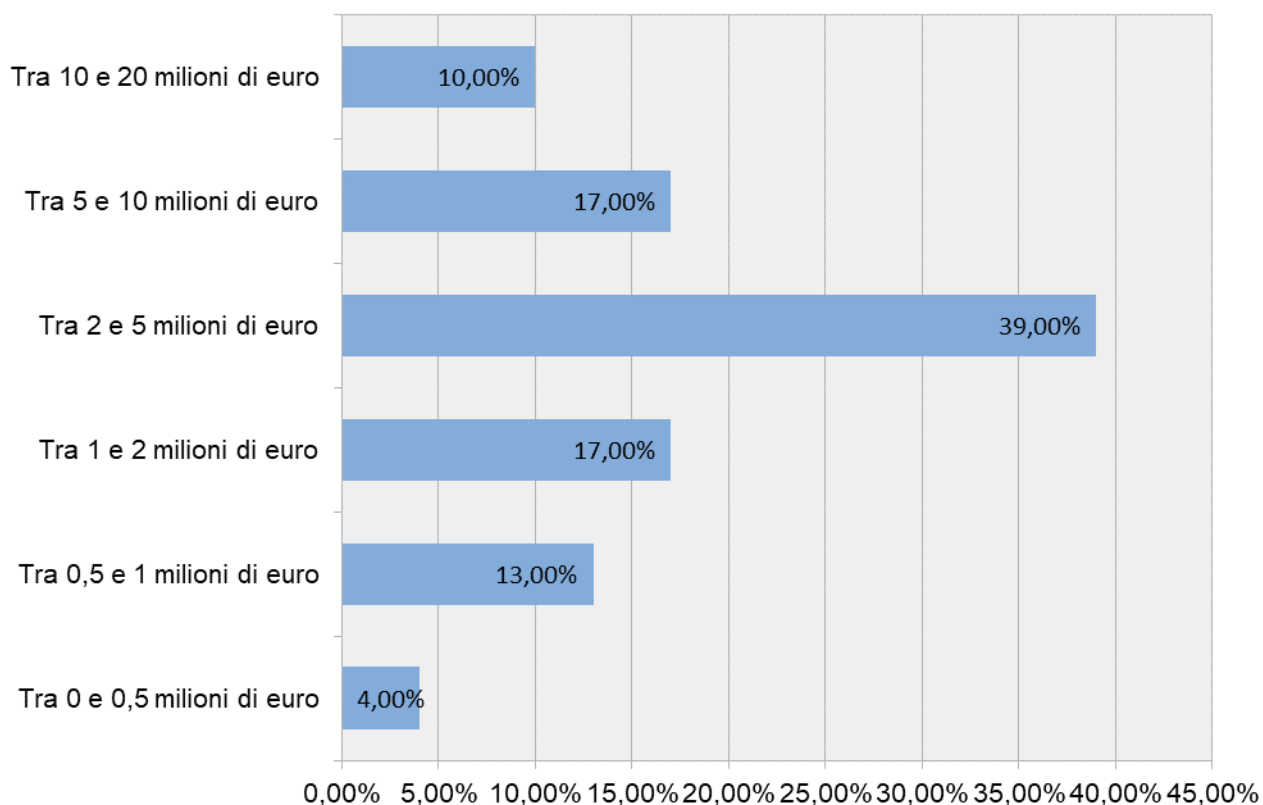


Se analizziamo le dimensioni aziendali prendendo come riferimento la classe di fatturato, il 4 % delle imprese intervistate ha un livello di fatturato inferiore allo 0,5 milione di euro, mentre il 13,00% un livello di fatturato compreso tra 0,5 e 1 milione di euro.

Classe di fatturato	
tra 0 e 0,5 milioni di euro	4,00%
tra 0,5 e 1 milione di euro	13,00%
tra 1 e 2 milioni di euro	17,00%
tra 2 e 5 milioni di euro	39,00%
tra 5 e 10 milioni di euro	17,00%
tra 10 e 20 milioni di euro	10,00%

Il 17,00% ha un fatturato tra i 1 e 2 milioni di euro e il 39,00 % un fatturato compreso tra 2 e 5 milioni di euro. Il 17,00 % ha un fatturato fra 5 e 10 milioni di euro, mentre il 10 % fra 10 e 20 milioni di euro.

**Figura 2 – Dimensione aziendale per classe di fatturato**



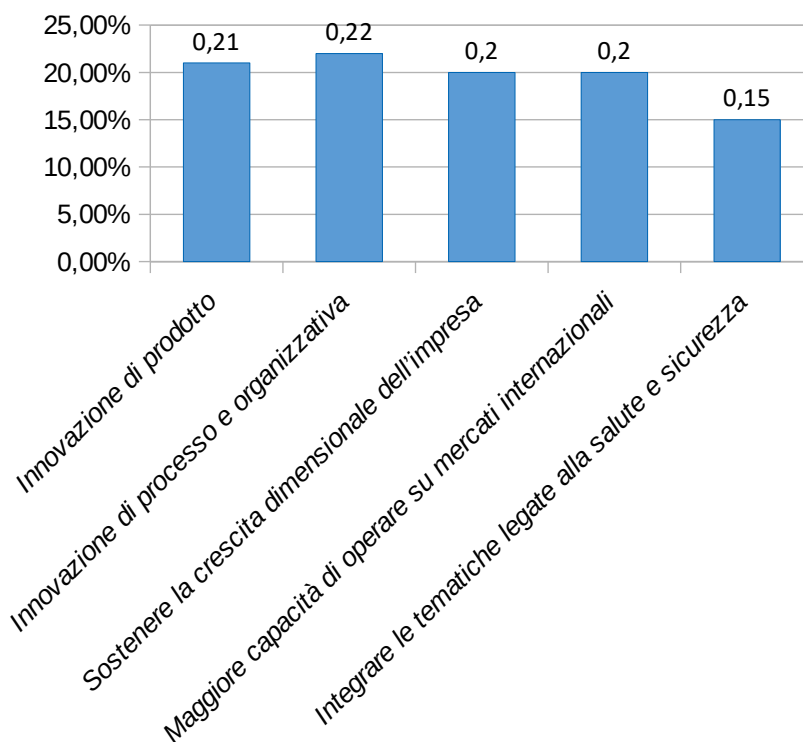
## Informazioni sulla formazione erogata

A partire dal 2016 il 60,00% degli intervistati ha realizzato interventi formativi. I destinatari dell'attività formativa sono stati in primo luogo impiegati (33,33%), e operai (33,33 %); seguono i dirigenti e quadri (18,33%), il titolare (10,00%) e i tecnici (5,00%) .

### Destinatari attività formativa

Titolare/Soci	10,00%
Dirigenti/Quadri	18,33%
Impiegati	33,33%
Operai	33,33%
Tecnici	10,00%

Figura 3 – Destinatari attività formativa



---

**L'attività formativa si è svolta:**

Non più di 6 mesi fa	21,67%
Non più di 12 mesi fa	36,67%
Oltre i 12 mesi	41,67%

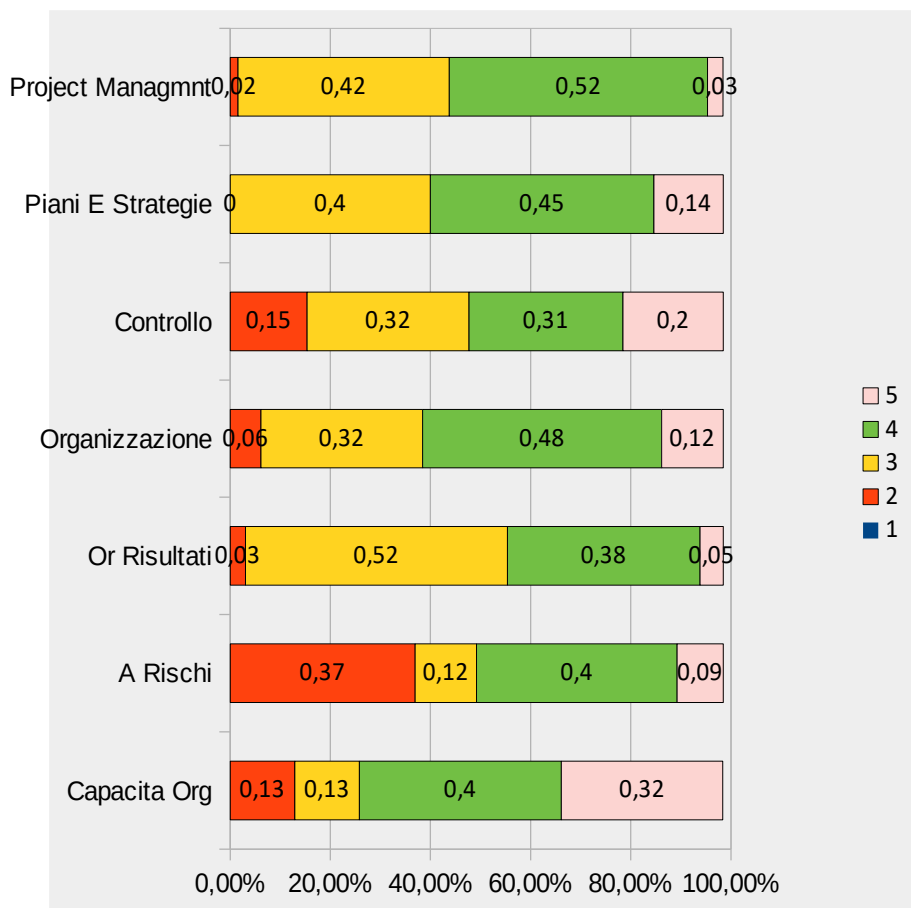
Il 21,67% degli intervistati ha organizzato le attività formative negli ultimi 6 mesi, il 36,67 % non più di 12 mesi fa. Il 41,67 % oltre 12 mesi fa.

**L'attività formativa si è svolta prevalentemente:**

In Azienda	41,67%
In Provincia	43,33%
In Regione	15,00%
Fuori Regione	0,00%

**Figura 4 – Location attività formativa**





La formazione è avvenuta prevalentemente in azienda (41,67%) e a livello provinciale (43,33 %). Il restante 15% delle aziende che ha sostenuto interventi formativi lo ha fatto infine all'interno della regione di appartenenza .

#### Ultimo evento formativo

Amministrazione e gestione dell'impresa	11,67%
Aspetti legislativi e normativi	3,33%
Aspetti tecnico-pratici legati all'attività dell'impresa	30,00%
Utilizzo nuove strumentazioni/macchinari	30,00%
Controllo di gestione	1,67%
Finanza	1,67%
Gestione delle risorse umane	1,67%
Gestione del tempo	1,67%
Informatica	1,67%
Leadership	1,67%
Lingue straniere	3,33%

Logistica	1,67%
Marketing e comunicazione	5,00%
Relazioni esterne	0,00%
Altro	5,00%

Gli ultimi interventi formativi realizzati dalle aziende sono stati principalmente attività legate all'utilizzo di nuove strumentazioni e macchinari (30,00%), aspetti tecnico pratici legati all'attività dell'impresa (30,00%) e corsi inerenti l'amministrazione e la gestione d'impresa (11,67%). Il 5,00 % degli intervistati ha dichiarato di aver partecipato ad altre attività formative e in particolare a corsi sulla qualità e sulla progettazione europea.

#### Modalità di finanziamento dell'evento formativo:

a pagamento	41,67%
gratuito (finanziato da enti pubblici/privati)	43,33%
parzialmente finanziato	15,00%

Il 43,33 % ha dichiarato che l'attività formativa è stata finanziata da enti pubblici e privati e il 15,00 % ha ricevuto solo parzialmente risorse da dedicare all'attività formativa. Il 41,67% degli intervistati ha realizzato le attività formative finanziandole con risorse proprie a dimostrazione che la formazione, se utile e necessaria, è considerata comunque un efficace investimento per l'azienda.

### Principali fabbisogni formativi per la riorganizzazione e lo sviluppo aziendale

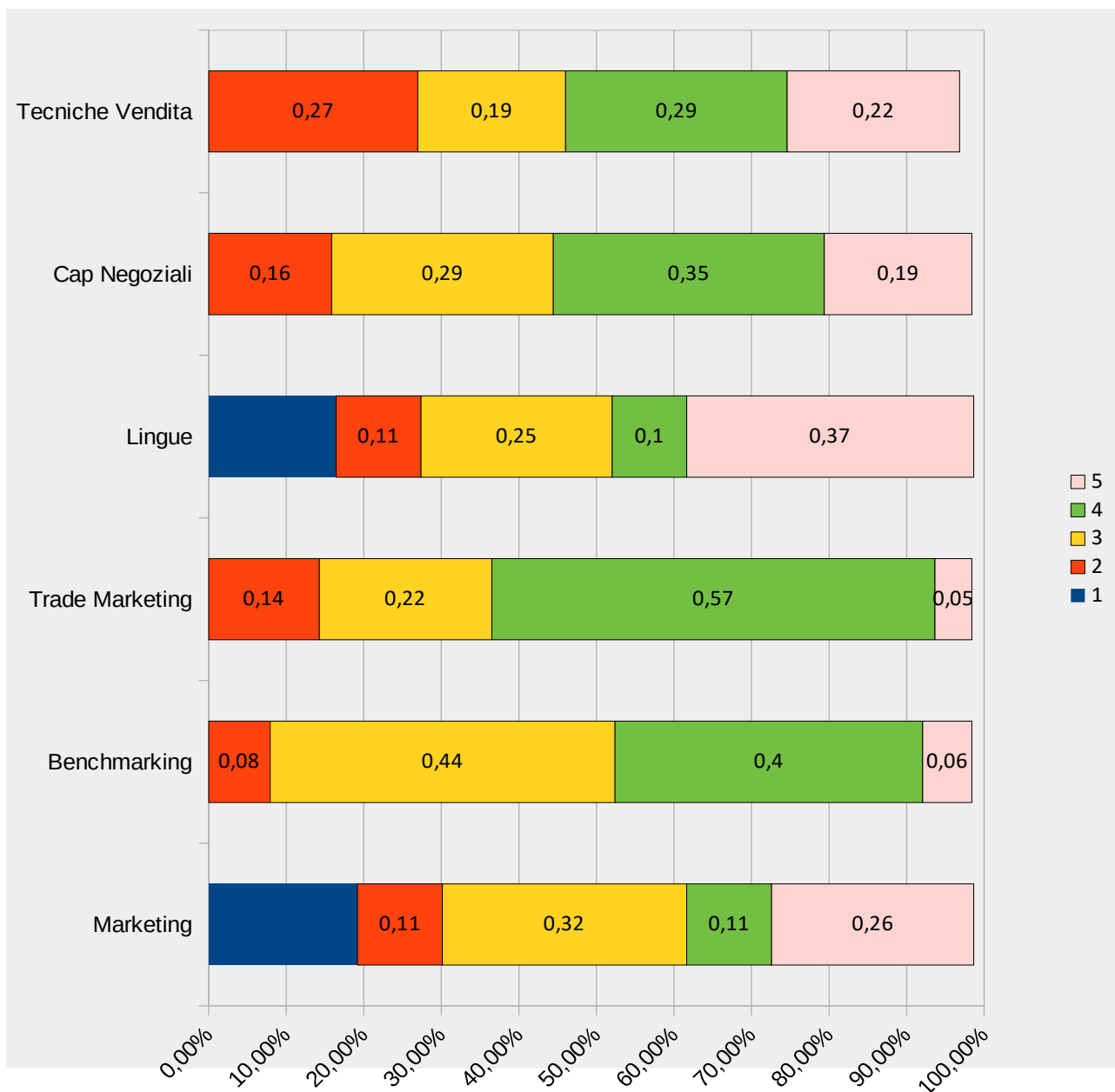
**Alle aziende intervistate è stato chiesto quali sono le principali problematiche aziendali che possono essere superate da adeguati**

**percorsi formativi ed è stato chiesto anche quali sono gli obiettivi che le aziende si prefiggono di raggiungere con l'attivazione di tali percorsi.**

**Principali problematiche aziendali (risposte multiple)**

Forte concorrenza internazionale	40,00%
Mancanza di una adeguata qualificazione delle risorse umane	67,00%
Mancanza di strategie pubbliche di sviluppo industriale	32,00%
Arretratezza tecnologica	31,00%
Problematiche legate ai macchinari produttivi	24,00%
Modelli organizzativi inadeguati alle sfide del mercato	32,00%
Mancanza di un'adeguata qualificazione del management	25,00%

In riferimento alle principali problematiche aziendali, il 40,00% degli intervistati ha dichiarato di essere consapevole che i mercati sono caratterizzati da una forte concorrenza internazionale e il 25,00% lamenta la mancanza di un'adeguata qualificazione del management aziendale. Ben il 67 % lamenta la mancanza di una adeguata qualificazione delle risorse.



**Figura 5 – Problematiche aziendali**

**Per far fronte alla concorrenza internazionale e accompagnare le imprese nel processo di trasformazione che sta cambiando il modo di fare impresa e di posizionarsi sui mercati nazionali e internazionali, negli ultimi anni sono nate nuove figure manageriali in grado di supportare le Pmi nelle scelte strategiche aziendali e accompagnarle nei processi di innovazione e trasformazione digitale.**

---

**Tipologia di formazione che le aziende ritengono più adatte (risposte multiple):**

Ambiente e sicurezza	38,00%
Innovazione organizzativa	36,00%
Innovazione tecnologica	46,00%
Competenze tecnico professionali	30,00%
Competenze gestionali di processo	25,00%
Qualificazione/Riqualificazione	24,00%
Altro	-

Confapi e Federmanager, ad esempio, con l'ultimo rinnovo contrattuale, hanno dato vita ad una nuova figura manageriale a misura di Pmi, il *professional*. Il *professional* è una figura professionale altamente qualificata, di cui si può avvalere l'azienda committente per un periodo di tempo limitato a fronte di particolari esigenze produttive ed organizzative oppure in riferimento ai principali cambiamenti aziendali, senza che ciò si debba tradurre necessariamente in un rapporto di tipo subordinato.

---

**Principali cambiamenti aziendali:**

Cambiamento organizzativo	22,00%
Cambiamento nell'ambito dei processi produttivi	16,00%
Cambiamento nell'ambito della gestione delle risorse umane	21,00%
Cambiamento nella strumentazione tecnologica	12,00%
Internazionalizzazione	31,00%

In merito ai cambiamenti aziendali, il 31,00% delle imprese ritiene che uno dei principali cambiamenti è legato all'internazionalizzazione. A questo si aggiunge per il 22,00% un cambiamento organizzativo e il 21 indica come principale il cambiamento nell'ambito della gestione delle risorse umane.

È evidente che per competere in mercati sempre più globalizzati un cambiamento organizzativo è indispensabile e vi è la necessità anche di investire in strumenti tecnologici innovativi che possano permettere alle aziende di competere e di essere al passo con i tempi (12% intervistati).

Il processo di integrazione europea e il più ampio processo di globalizzazione hanno posto nuove necessità e nuove sfide per il mondo imprenditoriale, che da un lato è ancora proiettato verso una dimensione nazionale dell'attività di impresa e, dall'altro, inevitabilmente esposto alle opportunità e ai rischi della concorrenza internazionale da parte dei nuovi attori economici in ascesa. La piccola e media industria si trova, dunque, direttamente coinvolta nel fenomeno della globalizzazione, acquisendo, da un lato, sempre più consapevolezza dell'importanza di accedere e consolidarsi anche sui mercati internazionali e puntando, dall'altro, su nuovi fattori di competitività e su strategie aziendali meno tradizionali.

Figura 6 – Principali cambiamenti aziendali



Ma le aziende perché investono in formazione? Quali sono i loro obiettivi? Il 21,00 % ha come obiettivo quello di realizzare innovazione di processo e di prodotto legati proprio alla capacità di operare su mercati internazionali (20,00%). Vi è anche un 20,00% delle imprese che crede nella formazione quale leva indispensabile per sostenere la crescita dimensionale dell'impresa. Attraverso l'accrescimento delle competenze di imprenditori, manager, operai e tecnici di impresa, si ottiene molto spesso un miglioramento delle performance aziendali.

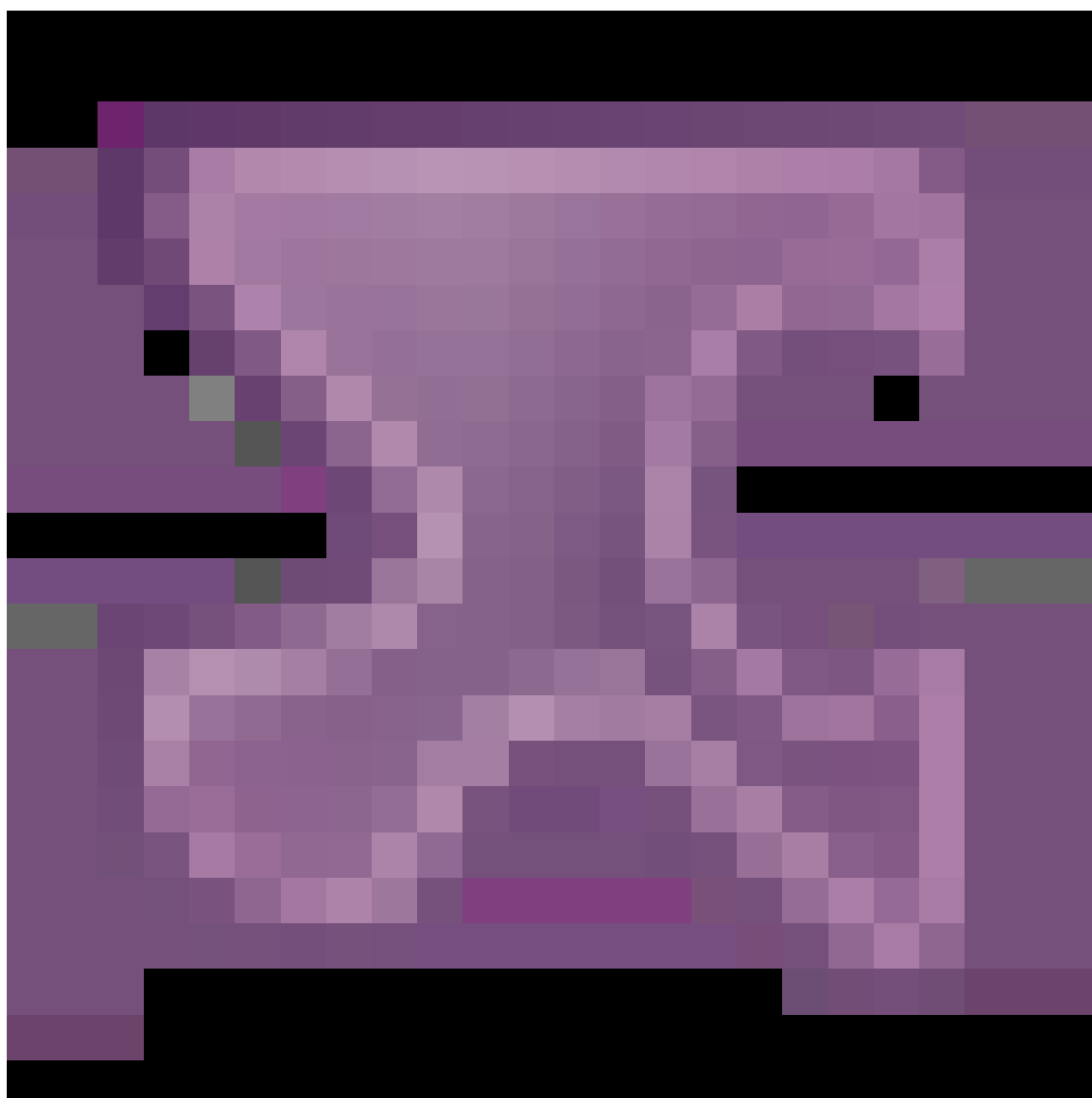
---

Obiettivi che le aziende intendono raggiungere tramite la formazione

---

Innovazione di prodotto	21,00%
Innovazione di processo e organizzativa	22,00%
Sostenere la crescita dimensionale dell'impresa	20,00%
Maggiore capacità di operare su mercati internazionali	20,00%
Integrare le tematiche legate alla salute e sicurezza	15,00%

**Figura 7 – Obiettivi della formazione**



Le piccole e medie imprese hanno spesso la necessità di avere dei supporti adeguati a livello di professionalità per poter competere e realizzare al massimo il proprio business. A riguardo è stato chiesto alle imprese intervistate se avvertono la necessità di dotarsi di figure apicali specializzate in grado di supportare e sviluppare i processi produttivi e organizzativi.



Il 68,00% degli intervistati ha affermato di aver bisogno di tali figure manageriali in grado di guidare ed affiancare l'imprenditore e il personale aziendale in tale percorso.

---

**Le aziende hanno bisogno di figure manageriali di elevata professionalità in grado di supportare e sviluppare i processi produttivi e organizzativi?**

Si	68,00%
No	32,00%
Non so	-

È stato quindi chiesto di indicare di quale figura manageriale l'azienda si doterebbe prevalentemente.

---

**Quali di queste figure manageriali la sua azienda intenderebbe dotarsi?**

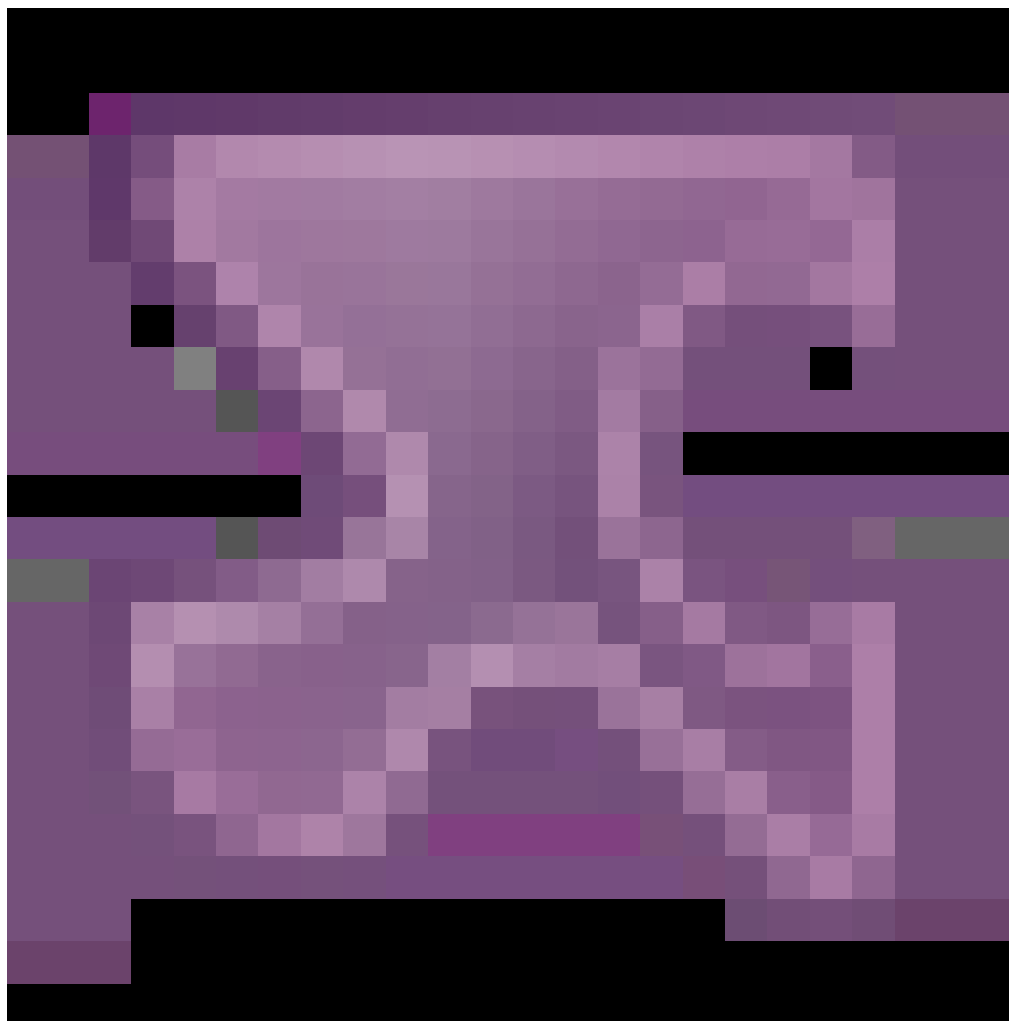
Export manager	22,06%
Innovation manager	47,06%
Temporary manager	16,18%
Manager di rete	14,71%

**Il 22,06 delle imprese afferma di volersi avvalere di un Export Manager.**

La figura dell'Export Manager riveste una importanza rilevante nell'odierno panorama economico, soprattutto in un momento come quello attuale in cui l'apertura ai mercati esteri rappresenta un punto focale per la sopravvivenza di molte piccole e medie imprese. In un contesto di sempre maggiore competitività, le risorse umane svolgono un ruolo di assoluta rilevanza su cui si basa spesso il futuro di un'azienda. L'Export Manager è colui che ha il compito di sviluppare il mercato estero della propria azienda, scegliendo nuovi potenziali mercati di riferimento ed elaborando strategie più efficaci per affermare la propria presenza in questi mercati analizzando le specificità di ogni Paese e contesto economico. La figura è molto ricercata in quanto

associa oltre alle tipiche conoscenze manageriali anche conoscenze linguistiche, storiche e di politica socio economica.

**Figura 8 – Figure manageriali**



**Il 47,06% delle imprese intervistate afferma che, per sviluppare la propria attività, avrebbe invece bisogno di un Innovation Manager.**

L’Innovation Manager è una figura importante per molte aziende che hanno bisogno di accelerare i propri processi di innovazione e digitalizzazione. Nell’ultimo anno questa figura professionale è cresciuta molto grazie anche al piano Industria 4.0. Con il Piano nazionale Industria 4.0, sono state previste in maniera sinergica iniziative economiche concentrate in particolare sulla trasformazione digitale ed un nuovo sviluppo del settore

manfatturiero italiano, settore nel quale, vi è una considerevole percentuale di piccole e micro imprese. In tale contesto, le aziende dovranno sempre più avvalersi di professionalità di spessore culturale elevato, con abilità critica nella selezione dei processi. Non sarà sufficiente per le piccole e medie imprese industriali cambiare solo i sistemi di produzione, ma innovare in termini di prodotto. Per fare ciò vi è la necessità di avere dei manager aziendali preparati, che sappiano dominare le innovazioni che avanzano. L'investimento nel capitale umano dotato di competenze elevate deve salire in cima alla scala delle priorità. Quando si parla di innovazione, ci si riferisce a prodotti e servizi completamente nuovi o soggetti a modifiche significative rispetto a quelli già esistenti per renderli più rispondenti alle nuove esigenze di mercato. Non è meno importante la rivoluzione nei processi organizzativi o produttivi che spesso può portare ad adottare una forma completamente nuova di organizzazione aziendale. Un manager dell'innovazione ha il compito infatti di analizzare e monitorare tutte le funzioni del business aziendale e di capire quali di esse abbiano bisogno di un intervento, o sono più sensibili, in tema di innovazione. Questa figura manageriale ha spesso una professionalità trasversale, che meglio si adatta al mondo della piccola e media industria. Determinante è il continuo dialogo e le relazioni che questa figura è capace di creare con il mondo delle università e della ricerca, poli tecnologici, acceleratori, incubatori, dipartimenti di trasferimento tecnologico.

**Il 16,18 % delle imprese ha indicato il bisogno di assumere un Temporary Manager.**

Il Temporary Manager è quella figura professionale che viene impiegata in azienda per periodi brevi che vanno dai dai 3 ai 9 mesi. Generalmente

affianca le imprese che si trovano in una fase di riorganizzazione, di ridefinizione delle strategie oppure che devono colmare dei vuoti organizzativi critici, o gestire fasi strategiche dello sviluppo aziendale come i passaggi di proprietà o di generazione, il lancio di un nuovo prodotto o l'espansione verso nuovi mercati. Per le PMI questa tipologia di professionista rappresenta un modo per avvalersi di competenze di alto livello a costi accessibili e certi.

**Infine, il 14,71% delle imprese intervistate sarebbero interessate ad avvalersi della professionalità di un Manager di Rete.**

Il Manager di Rete è il soggetto facilitatore dei processi di sviluppo e creazione di Reti di imprese, un modello di business a misura delle Pmi e volto a dare maggiore efficienza, flessibilità e creatività all'attività della singola impresa. La diffusione di uno strumento innovativo come il contratto di rete necessita di professionalità adeguate e competenze nuove, accuratamente formate per gestire in modo efficace le attività della rete, il controllo del know-how e dei processi esternalizzati. Il Manager di rete deve saper favorire la crescita attraverso la collaborazione tra imprese e promuovere l'innovazione lungo le filiere.

A fronte delle esigenze indicate dalle imprese campionate sul possibile impiego e supporto in azienda di figure manageriali ad alta specializzazione, come sopra commentate, è indispensabile, per quelle imprese che già sono dotate di tali figure, garantire loro adeguati e continui percorsi formativi e professionali. In tale contesto possono giocare un ruolo fondamentale gli enti bilaterali del sistema Confapi e Federmanager (Fondo Dirigenti Pmi e la

Fondazione Idi) che sono nati per adeguare e sviluppare in maniera programmatica l'evoluzione professionale dei dirigenti e dei quadri superiori e la cultura imprenditoriale delle piccole e medie imprese.

## Esigenze formative dell'azienda

Il presente paragrafo riassume il grado di interesse sulle principali aree di intervento formativo che riguardano le piccole e medie imprese. L'ultima parte del questionario infatti ha evidenziato le esigenze formative delle aziende intervistate, divise per capacità e conoscenze. È stato chiesto alle imprese di indicare l'indice di gradimento su varie tematiche utilizzando una scala dei valori da 1 a 5, dove 1 indica poco importante e 5 molto importante.

Area relazionale	1	2	3	4	5
Leadership	0,00%	1,56%	34,38%	57,81%	6,25%
Gestione risorse umane	0,00%	0,00%	26,23%	47,54%	26,23%
					%
Lavoro di gruppo	0,00%	1,56 %	50,00%	43,75%	3,13%
Negoziazione	0,00%	14,06%	46,23%	35,94%	9,38%
Comunicazione d'impresa	0,00%	14,29%	25,40%	49,21%	11,11%
					%
Sviluppo competenze relazionali	0,00%	16,13%	29,03%	50,00%	4,84%

Scala dei valori da 1 a 5 (1 poco importante - 5 molto importante)

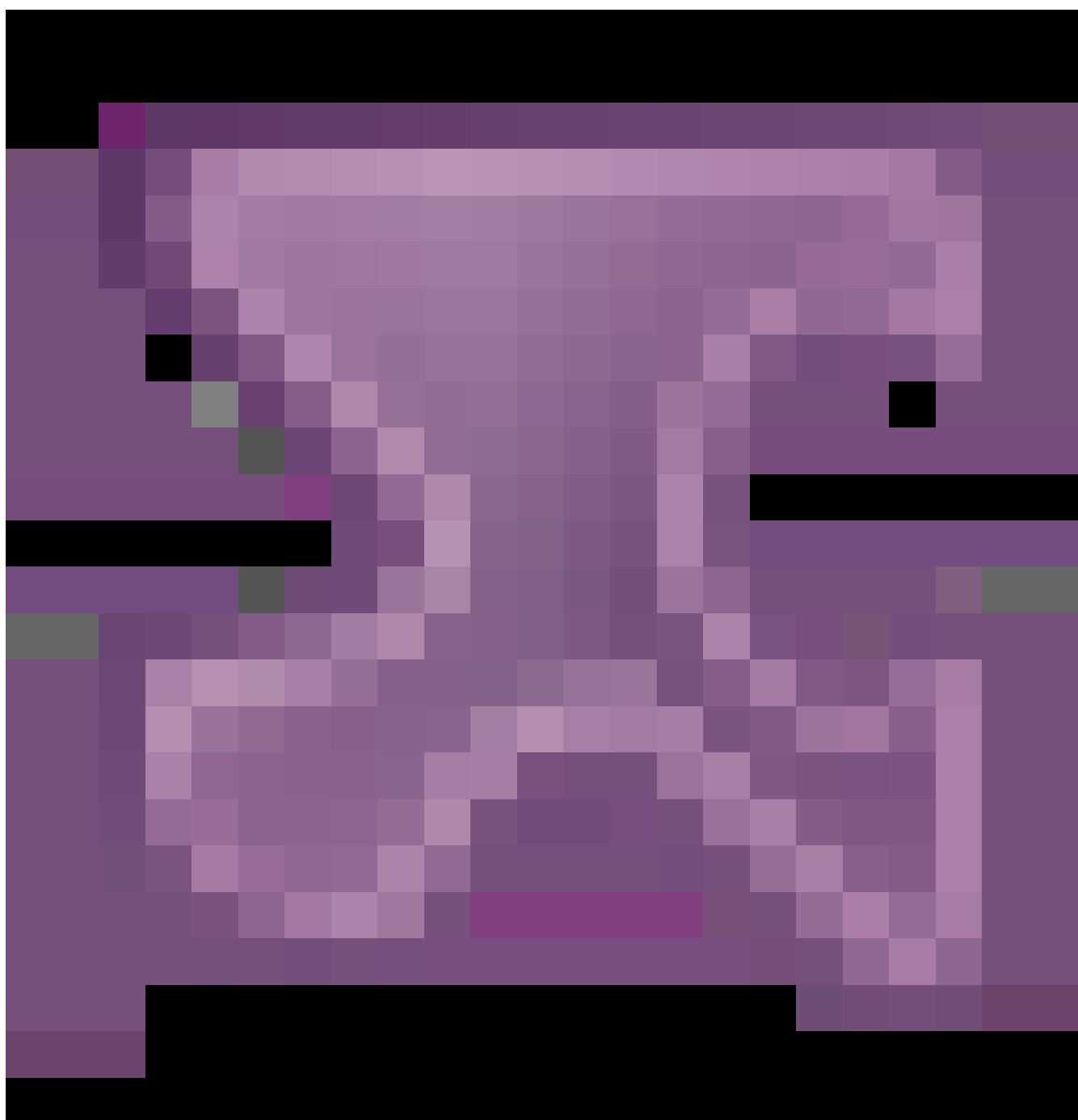
Figura 9 - Esigenze formative area relazionale



Area gestionale	1	2	3	4	5
Capacità organizzative	0,00%	12,90%	12,90%	40,32%	32,26%
Assunzione rischi	0,00%	36,92%	12,31%	40,00%	9,23%
Orientamento ai risultati	0,00%	3,08%	52,31%	38,46%	4,62%
Organizzazione	0,00%	6,15%	32,31%	47,69%	12,31%
Controllo operativo	0,00%	15,38%	32,31%	30,77%	20,00%
Formulazioni di piani e strategie	0,00%	0,00%	40,00%	44,62%	13,85%
Tecniche di project management	0,00%	1,56%	42,19%	51,56%	3,13%

Scala dei valori da 1 a 5 (1 poco importante - 5 molto importante)

Figura 10 - Esigenze formative area gestionale



Area innovativa e Ict	1	2	3	4	5
Creatività	0,00%	4,62%	42,93%	35,38%	9,23%
Propensione all'innovazione	0,00%	1,54%	38,46%	35,38%	23,08%
Adattabilità al cambiamento	0,00%	4,35%	15,22%	50%	23,91%
Sistemi informatici per la gestione d'impresa	0,00%	7,69%	44,62%	36,92%	9,23%
Gestione applicativi informatici	0,00%	15,63%	26,56%	42,19%	14,06%
Social media marketing	0,00%	1,56%	28,13%	51,56%	17,19%
Information security	0,00%	3,17%	47,62%	36,51%	11,11%

---

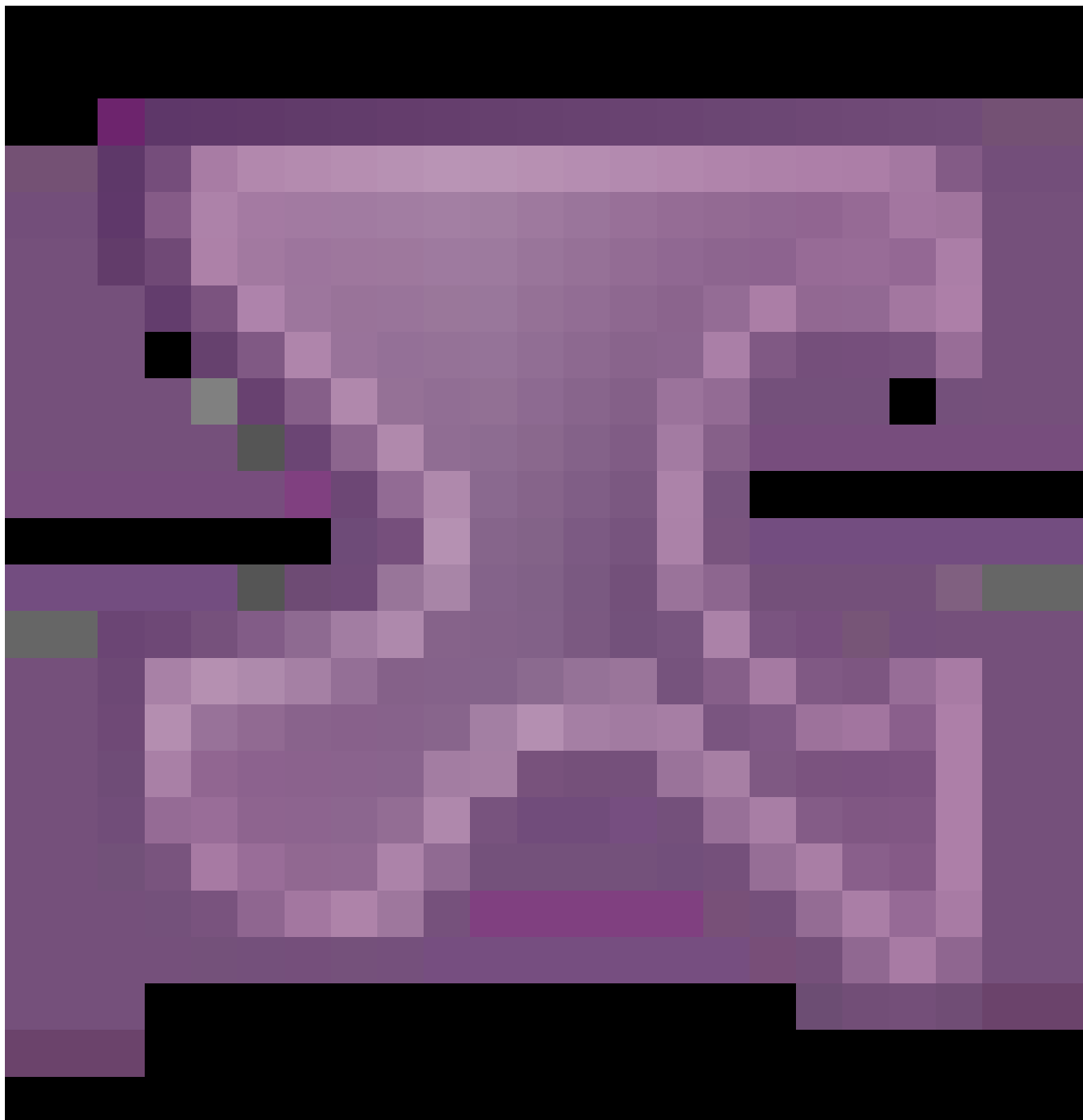
**Pianificazione progettazione sistemi  
informativi**

0,00% 1,56% 45,31% 46,88% 4,69%

---

Scala dei valori da 1 a 5 (1 poco importante - 5 molto importante)

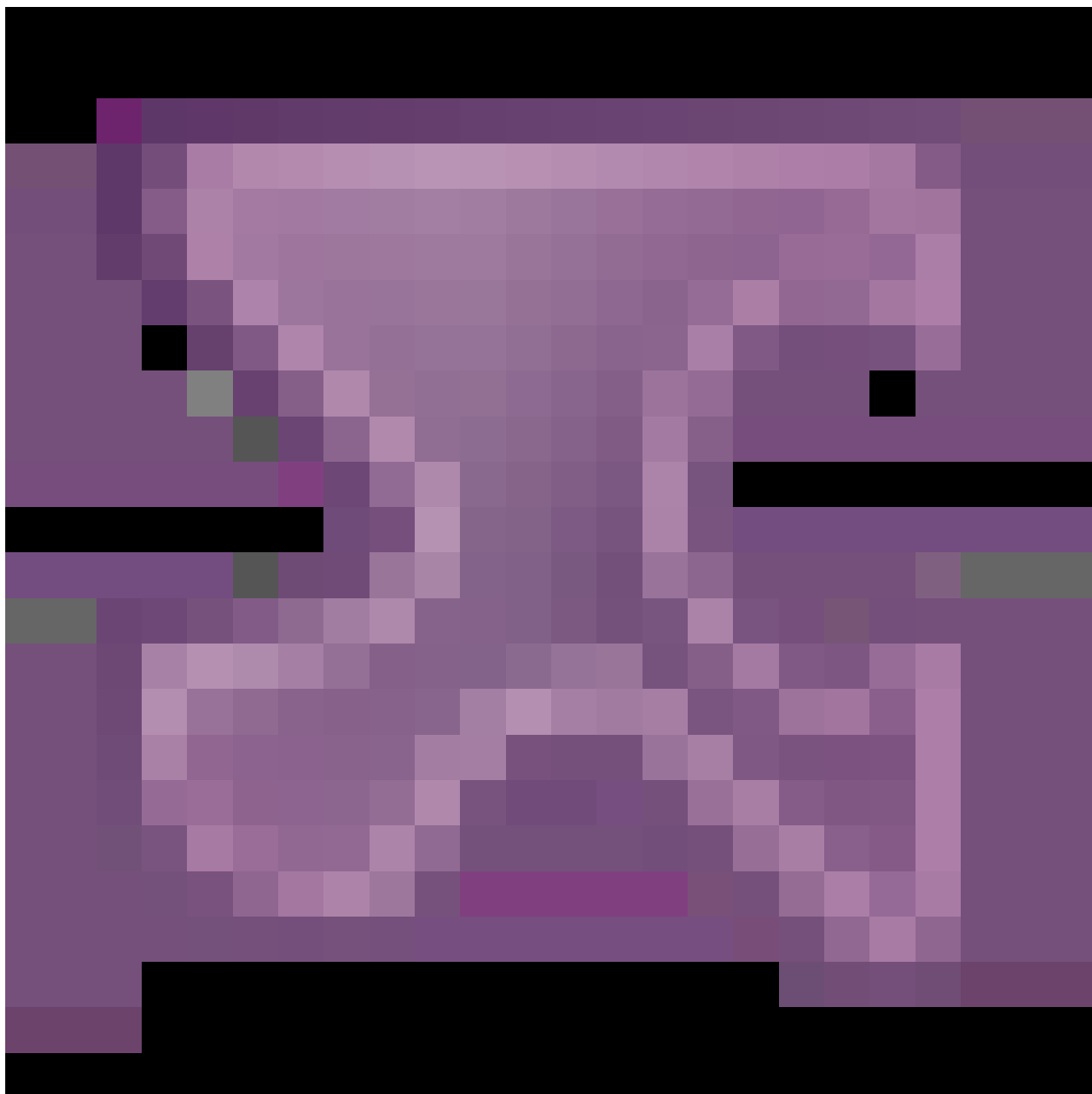
**Figura 11 - Esigenze formative area innovativa e Ict**





Area amministrazione, finanza e controllo	1	2	3	4	5
Controllo direzionale	0,00%	1,56%	39,06%	51,56%	6,25%
Pianificazione finanziaria	0,00%	4,69%	43,75%	37,50%	12,50%
Analisi di bilancio	0,00%	1,56%	54,69%	37,50%	4,69%
Strumenti e tecniche per il controllo di gestione	0,00%	15,63%	34,38%	42,19%	3,13%
Amministrazione del personale	0,00%	17,39%	32,61%	39,13%	5,35%
Gestione amministrativa, fiscale e contabile in azienda	0,00%	3,13%	54,69%	34,38%	6,25%
<b>CASH MANAGEMENT - Ottimizzare i flussi finanziari e la gestione del credito, ridurre i rischi di liquidità</b>	0,00%	0,00%	38,10%	52,38%	7,94%

*Scala dei valori da 1 a 5 (1 poco importante - 5 molto importante)*



**Figura 12 - Esigenze formative area amministrazione, finanza e controllo**

Area strategia Marketing e vendite	1	2	3	4	5
Marketing per l'internazionalizzazione	19,18%	10,96%	31,51%	10,96%	26,03%
Benchmarking	0,00%	7,94%	44,44%	36,98%	6,35%
Trade marketing	0,00%	14,29%	22,22%	57,14%	4,76%
Conoscenze linguistiche	16,44%	10,96%	24,66%	9,59%	36,99%
Capacità negoziali	0,00%	15,87%	28,57%	34,92%	19,05%
Tecniche di vendita	0,00%	26,98%	19,05%	28,57%	22,22%

Scala dei valori da 1 a 5 (1 poco importante - 5 molto importante)



*Figura 13 - Esigenze formative area strategia marketing e vendite*

Le schede di rilevamento dei fabbisogni formativi aziendali suggeriscono che l'adozione di soluzioni che favoriscano la digitalizzazione, l'innovazione tecnologica, il marketing per l'internazionalizzazione è oggi un passaggio irrinunciabile e obbligato.

Soprattutto le piccole e medie imprese devono dotarsi di strumenti digitali e innovativi nonché di figure che li sappiano governare per permanere in un mercato di riferimento in continua trasformazione.

Solo in tal modo le imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni, possono acquisire quella crescita culturale che le consenta di competere in mercati sempre più globalizzati.

Dalle schede di rilevamento notiamo che, dall'area relazionale risulta fondamentale saper lavorare in gruppo e saper gestire le risorse umane. Per l'area gestionale, le esigenze formative delle aziende si concentrano sui temi dell'organizzazione, del controllo operativo e sullo sviluppo di tecniche di project management

In merito, invece, alle conoscenze da implementare all'interno della propria organizzazione, la parte del leone la giocano la finanza e il controllo di gestione, con particolare attenzione al miglioramento delle capacità di pianificazione finanziaria e del controllo direzionale.

Molto importante anche l'area delle strategie di marketing e vendite, dove l'attenzione è concentrata sull'internazionalizzazione, sulle conoscenze linguistiche, capacità negoziali e tecniche di vendita.

## Conclusioni

Migliorare la capacità di adattarsi ai cambiamenti e di accentuare la propensione all'innovazione, alla crescita e alla scoperta di nuovi mercati di riferimento è il *fil rouge* che lega i risultati di questa indagine.

Le esigenze formative rilevate offrono importanti spunti di riflessione su come accrescere le competenze all'interno delle piccole e medie industrie. Oggi le Pmi, per essere protagoniste dello sviluppo economico del Paese, sono chiamate ad un cambio di passo. Il piccolo imprenditore deve acquisire la capacità di essere protagonista del cambiamento e quindi di formulare delle azioni strategiche chiare che si inneschino con le dinamiche dei mercati di riferimento.

Chi opera in un'impresa di piccole dimensioni deve essere in grado di rinnovare e riqualificare il proprio management aziendale e di dotarsi di strumenti adatti ad operare nel nuovo mercato globalizzato.

In questo quadro, la formazione non può limitarsi a riproporre nozioni, modelli e metodi adottati per lo più nelle imprese di grandi dimensioni, ma far crescere gli imprenditori e i manager come protagonisti della progettualità e della innovazione dell'impresa. Partendo dalla peculiare natura delle piccole e medie imprese, vi è necessità di erogare una formazione che soddisfi i reali fabbisogni formativi dei manager e dei dipendenti rispetto alla situazione concreta.

Naturalmente i fabbisogni formativi si differenziano sia per settore di appartenenza, sia per area geografica di riferimento sia per classe dimensionale.

Risulta perciò fondamentale andare sui territori per toccare con mano le peculiarità di ogni singolo settore e poter così indirizzare politiche mirate di formazione, riqualificazione e sviluppo tecnologico.

Apitirreno Sviluppo, Itinera, Delta Formazione e Formavol SVS Gestione Servizi in collaborazione con Confapi, per tale ragione, intendono inaugurare una serie di iniziative territoriali finalizzate a diffondere la cultura d'impresa e quella manageriale e verificare nel concreto quali siano gli effettivi fabbisogni delle imprese e dei loro manager. Tali iniziative andrebbero realizzate e implementate anche per il 2019. L'obiettivo è quello di far sì che gli enti bilaterali del sistema, partendo dai dati e dalle esperienze concrete raccolte, forniscano una serie di servizi sempre più in linea con le reali esigenze del mondo economico e produttivo.