

INNOVAZIONE DIGITALIZZAZIONE E COMPETENZE NELLE PMI DEL TERZIARIO

Area Formazione e Studi Quadrifor



QUADRIFOR

ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO
DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO



Il presente report è frutto di una ricerca campionaria realizzata nel periodo maggio-novembre 2019 da un gruppo di lavoro costituito da personale Quadrifor (*Pierluigi Richini*, coordinatore ricerca, *Valeria Amore* e *Roberto Savini Zangrandi*) e Doxa, guidato da *Valeria Reda*, Senior Research Manager BVA Doxa. Il progetto di ricerca ha visto la partecipazione di *Viola Antonelli* (stager Master HR Specialist presso il Dipartimento Scienze della Formazione dell'Università Roma Tre) nell'impostazione della ricerca e degli strumenti.

Sono autori del report, per Quadrifor: *Valeria Amore* (Cap. 2, Cap. 3, elaborazioni statistiche di approfondimento), *Rosetta Raso* (Prefazione), *Pierluigi Richini* (curatela, Executive Summary, Cap. 1, Cap. 5). Per Doxa: *Laura Gambarin* (Cap. 4), *Valeria Reda* (Cap. 2).

Testo chiuso il 02 dicembre 2019.



Indice

Prefazione	3
Executive Summary	5
1. Le basi teoriche e metodologiche della ricerca	8
1.1. Le scelte tematiche	8
1.2. Le scelte metodologiche	11
2. Identikit delle piccole imprese del terziario e del loro management	13
2.1. Uno sguardo alle imprese di piccola dimensione iscritte a Quadrifor	13
2.2. I manager del terziario nel campione della ricerca: rappresentatività rispetto alla popolazione degli iscritti	14
2.3. Alcune caratteristiche delle imprese degli intervistati	19
3. Atteggiamenti e comportamenti delle imprese e del management verso l'innovazione e il digitale	23
3.1. L'impresa e l'innovazione	23
3.2. L'azienda e la digital transformation	29
3.3. Conoscenza e utilizzo dei servizi a supporto della digitalizzazione	35
4. Management, innovazione e digital transformation: i cluster di impresa	39
4.1. Cinque cluster omogenei	39
4.2. <i>Traditional and Disinterested</i>	39
4.3. <i>Curious but passive</i>	42
4.4. <i>Young and Digitalized</i>	44
4.5. <i>I&D Embracers</i>	45
4.6. <i>I&D Promoters</i>	49
5. Management, innovazione e digital transformation: i fabbisogni formativi	52
5.1. Investire sulle risorse interne e sul management: quali fabbisogni	52
5.2. Ulteriori approfondimenti e considerazioni finali	58
Bibliografia	63



Prefazione

Le piccole e medie imprese rivestono un ruolo di primaria importanza sia nel contesto europeo sia in quello nazionale.

In Europa rappresentano oltre il 99% delle imprese, occupano circa i due terzi dei posti di lavoro nel settore privato e contribuiscono a più della metà del valore aggiunto complessivo. L'Italia, tra i paesi europei, è quello che vanta un maggior numero di PMI che rappresentano un tratto fondamentale dell'economia italiana con tradizioni e imprenditorialità diffuse nei territori e rivestono un ruolo importante nella vita culturale e sociale del paese. In termini di valore aggiunto, più del 68% proviene dalle imprese di minore dimensione.

È pertanto possibile affermare che le piccole e medie imprese sono il vero pilastro dell'economia italiana.

A partire dalla crisi economica e dalle dinamiche imprese dai processi di globalizzazione, alle imprese è richiesta oggi una forte attitudine al cambiamento. Quelle caratterizzate da un maggiore dinamismo cercano di rispondere all'evoluzione del contesto competitivo tramite una forte focalizzazione sul cliente e un'elevata personalizzazione di prodotti e servizi, l'alimentazione di processi di innovazione e digitalizzazione, la ricerca di mercati in un contesto globale. Cambiamenti che richiedono una maggiore attenzione alla gestione dell'organizzazione aziendale e delle risorse umane, cui sono richieste capacità innovative e competenze trasversali.

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, formulando azioni strategiche chiare e coerenti con le dinamiche dei mercati di riferimento e riqualificando il proprio management dotandolo di strumenti adatti ad operare nel nuovo mercato globalizzato.

In questo quadro, la formazione non può limitarsi a riproporre modelli e metodi adottati per lo più nelle imprese di grandi dimensioni, ma deve far crescere gli imprenditori e i manager come protagonisti della progettualità e dell'innovazione dell'impresa. Partendo dalla peculiare natura delle piccole e medie imprese, vi è necessità di sostenere un sistema di formazione continua che soddisfi i reali fabbisogni formativi dei manager e dei dipendenti rispetto ai mutamenti in atto.

Per poter affrontare efficacemente i cambiamenti del contesto competitivo e le richieste di un mercato in rapida evoluzione sarà indispensabile la "conoscenza", vale a dire l'acquisizione o il rafforzamento di competenze garantite da specifici programmi formativi.

Le PMI Italiane, rispetto alle difficoltà di una congiuntura economica che richiedono una forte attitudine al cambiamento e alla trasformazione digitale, devono fare innovazione come fattore determinante per la crescita e lo sviluppo.

Si rendono necessarie *soft skills* come la creatività e l'attitudine al problem solving, che risultano essere non solo le competenze più difficili da trovare sul mercato del lavoro (per



il 42% del totale), per un'implementazione efficace di Impresa 4.0, seguite dalle competenze tecniche come informatica avanzata ed automazione industriale.

Nelle PMI, l'investimento sullo sviluppo delle competenze tecniche spesso si accompagna ad azioni finalizzate ad incrementare capacità relazionali e comportamenti proattivi e la modalità formativa dei processi di apprendimento diventa sempre più fluida.

In 5 anni il 60% delle competenze attuali sarà già obsoleto, mentre nel 2025 i profili tecnici diventeranno il 60% della popolazione lavorativa. Si stima che in Italia, nel giro di qualche anno, serviranno poco meno di 200 mila figure professionali in ambito tecnico e si prevede che se ne coprirà solo una su tre, per scarsità o mancanza di competenze adeguate.

Oggi più che mai, le abilità, la motivazione e gli stimoli dei lavoratori sono requisiti fondamentali per il successo sostenibile, la produttività e l'innovazione delle imprese, e la formazione permanente sia per i dipendenti sia per i Quadri è considerata un fattore fondamentale per conseguire nuovi importanti obiettivi.

Le statistiche e la ricerca di Quadrifor dimostrano però che i Quadri che lavorano nelle PMI hanno inferiori possibilità di accedere alla formazione continua ed incontrano ostacoli che impediscono di promuovere e sostenere l'innovazione rispetto a coloro che lavorano nelle grandi aziende.

Tra i fattori che impediscono la promozione dell'innovazione e della digitalizzazione troviamo la carenza di personale qualificato (39,2%), la resistenza al cambiamento da parte del personale (38,3%) o del management (34,7%), la carenza di informazioni sulla tecnologia (22,7%) ed il rischio economico (19,7%).

La digital transformation è per le PMI un processo che riguarda tutta l'attività in termini organizzativi, strutturali e di produzione e la ricerca evidenzia come le tecnologie digitali sono state adottate dalle aziende attraverso strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno e l'automatizzazione dei processi con il 58,5% e la necessità di comunicare con i clienti in maniera più efficace (58,2%), che i Quadri considerano indispensabili per competere sul mercato e raggiungere importanti obiettivi.

L'analisi vuole rappresentare, quindi, la necessità che le PMI volgano la propria attenzione alla formulazione di strategie che considerino le dimensioni dell'innovazione e delle opportunità offerte dall'economia digitale come ineludibili.

Per Quadrifor i dati emersi dalla ricerca, cui Doxa ha contribuito con il proprio apporto scientifico, mirata alle imprese del Terziario di minori dimensioni iscritte all'Istituto, costituiscono uno strumento efficace e fondamentale per individuare i fabbisogni formativi da indirizzare ai Quadri, con una visione prospettica di miglioramento continuo dell'offerta formativa complessiva.

Rosetta Raso

Presidente Quadrifor



EXECUTIVE SUMMARY

Con la presente ricerca si è inteso verificare, nelle imprese del terziario di minori dimensioni, la relazione che intercorre tra le strategie di innovazione/digitalizzazione e la percezione dei fabbisogni di professionalizzazione delle risorse umane (in particolare del suo management). Ciò al fine di identificare i lineamenti di un'offerta formativa specificamente rivolta ai quadri delle piccole imprese del terziario che permetta di rispondere alle effettive necessità e superare gli ostacoli alla partecipazione.

La rilevazione ha riguardato quadri inseriti in aziende iscritte a Quadrifor con meno di 5 quadri, secondo principi di rappresentatività statistica di questa specifica popolazione aziendale. La scelta si motiva a seguito della conclamata conferma (avvenuta in diverse precedenti ricerche condotte dall'Istituto) della presenza nelle imprese, da 1 a 5 quadri, di manager fortemente coinvolti nei processi strategici dell'impresa, il cui protagonismo tende a rendere sfumate le differenze con il ruolo di dirigente. Con il supporto metodologico di Doxa, sono stati intervistati 600 quadri con metodologia CAWI tramite un questionario semi-strutturato costruito dallo staff di ricerca interno a Quadrifor.

I quadri intervistati sono effettivamente rappresentativi della popolazione dei quadri iscritti all'Istituto (per due terzi uomini e un terzo donne; un'incidenza dei quadri giovani al di sotto dei 35 anni pari al 7,8% e una presenza di 55enni e oltre del 22,7%; un'istruzione elevata, soprattutto tra le donne manager). Così come la loro presenza nei territori è profondamente sbilanciata a vantaggio del Nord, con l'83,1%; in particolare, si concentrano per il 50,5% in Lombardia e il 9,3% nel resto del Nord Ovest, quindi nel Nord Est con il 22,8%. I settori maggiormente rappresentati sono le *attività di servizi e consulenza alle imprese, il commercio all'ingrosso e al dettaglio, l'informatica e attività connesse*. Gli intervistati operano soprattutto nell'ambito del *commercio e vendite* (27,2%), *amministrazione e finanza* (16%), *produzione e tecnica* (13,3%), *direzione generale* (12,8%) e nel *marketing* (12,7%). Una quota pari all'11,8% non opera in una funzione aziendale definita, date le ridotte dimensioni delle imprese. Occupano una posizione rilevante nell'impresa, per oltre i due terzi come primo riporto del legale rappresentante (68,5%) o rivestendo essi stessi tale ruolo (5,8%).

In coerenza con altre indagini precedentemente realizzate da Quadrifor sull'evoluzione del ruolo dei quadri, l'innovazione (di prodotto, di processo, organizzativa e di relazione col mercato) è percepita come una leva strategica nelle imprese in cui lavorano. In una scala da 1 a 10, la media è pari a 7,8 (sd=2,08). Dati i settori prevalenti, le motivazioni per cui è ritenuto importante investire in innovazione riguardano l'*acquisizione di un vantaggio competitivo* (66,2%), il *miglioramento della qualità percepita dal cliente* (62,5%) e della *qualità interna del lavoro* (56,2%), mentre sono di poco superiori al 40% le citazioni relative alla riduzione dei costi, all'aumento della produttività e all'automazione dei processi.

Date le ridotte dimensioni delle imprese considerate, la creazione di un team dedicato all'innovazione rispecchia il parere del solo 22% dei rispondenti. Dell'innovazione se ne occupano prevalentemente il titolare (o imprenditore, soci, proprietà con il 48,3% delle citazioni) e il direttore o amministratore delegato (33,5%). Esiste, nel parere del 26% degli intervistati, la volontà dell'impresa di allocare un budget specifico per l'innovazione.



Peraltro, in molti casi i quadri intervistati non percepiscono l'intenzione dell'impresa di promuovere l'innovazione con un coinvolgimento diffuso dei dipendenti e ben il 41,8% delle aziende non ha introdotto ancora alcun metodo di lavoro innovativo. Tra gli ostacoli gli intervistati annoverano la carenza di personale qualificato (39,2% delle citazioni) e la resistenza al cambiamento da parte del personale (38,3%) e del management (34,7%). Tra coloro che invece hanno risposto affermativamente sono prevalenti lo *Smart Working* (34,5%) e l'*Approccio Agile* (23,3%), tematiche che risultano essere coerenti con l'effettiva domanda di formazione volta all'Istituto Quadrifor in questi ultimi anni dai manager iscritti.

Per quanto attiene alla digitalizzazione, considerata anch'essa strategica pressoché in egual misura all'innovazione (una media di 7,7 con $sd=1,98$), le finalità citate riguardano l'*automazione dei processi* (58,5%), la possibilità di *comunicare e relazionarsi con i clienti in maniera più efficace* (58,2%), l'*aumento di produttività* (52,7%) e la *facilitazione del lavoro a distanza dei propri dipendenti* (46%). Rispetto all'innovazione, i processi di digitalizzazione risultano essere più diffusi nelle imprese di piccola dimensione: solo l'1,5% dei quadri intervistati indica che nessuna tecnologia è stata implementata nell'impresa. Sono altresì citati gli *strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno* (73,5%), i *social media* (53,8%), *tecnologie per CRM* (42,7%) e il *cloud computing* (30,5%). Anche se in misura ridotta, nei prossimi tre anni si prevede di implementare anche *strumenti di analisi dei Big Data* (20,8%) e *sistemi di intelligenza artificiale e machine learning* (16,7). La digitalizzazione resta comunque di più difficile decifrazione per i quadri: l'85,8% non ha saputo indicare la percentuale di fatturato destinabile alla digital transformation. Rispetto all'innovazione, oltre ai motivi più sopra citati rivestono una significativa rilevanza l'incertezza sui ritorni dell'investimento e i costi, considerati ancora elevati. Occorre tenere presente che il 74% dichiara di non essere a conoscenza di incentivi economici che favoriscono la digital transformation. Il rapporto entra quindi nel merito di quali incentivi sono effettivamente noti ed impiegati dal rimanente 26%. Le competenze necessarie e per le quali ricorrere alla formazione riguardano l'*analisi dei dati* (55,7%), il *digital marketing* (39,8%), il *social media management* (37,7%) e la *cybersecurity* (36,0%). Ad una richiesta meno centrata sulle tecnologie, i quadri vedono necessario acquisire una maggiore capacità di *analizzare e valutare gli scenari*, di *saper innovare*, di *saper sviluppare e gestire il lavoro in team*.

Un ultimo set di dati rilevanti per la comprensione del fenomeno riguarda gli esiti di una cluster analysis, che ha consentito di individuare 5 gruppi omogenei al loro interno per caratteristiche e comportamenti rispetto all'innovazione e alla trasformazione digitale. I due gruppi relativamente più presenti sono gli *I&D (Innovation and Digitalization) Embracers* e gli *I&D Promoters*. Al primo gruppo (22,2%) corrispondono manager prevalentemente uomini, in posizioni elevate nella struttura, in imprese spesso appartenenti ad un Gruppo, nei settori dell'informatica e della manifattura. Sono frequentemente coinvolti nella promozione dell'innovazione e della digitalizzazione, per la quale è prevista l'allocatione di un budget più consistente che in altri cluster. Per far fronte agli ostacoli l'intenzione condivisa è formare il personale già inserito in azienda nonché di inserirne di nuovo, con maggiore specializzazione. Le aree di competenza riguardano soprattutto quelle più vicine al ruolo effettivamente ricoperto dai rispondenti, ovvero il marketing, le vendite e la gestione commerciale. Al gruppo degli *I&D Promoters*, in cui viene identificato il 22,5% degli intervistati, appartengono manager uomini in prevalenza nella fascia d'età 46-54 anni, occupati in imprese del Centro Italia con 3 quadri, nelle aree di Ricerca e sviluppo e nei Sistemi



informativi. Considerano l'innovazione e la digitalizzazione come leve necessarie per il posizionamento competitivo dell'impresa e nelle loro aziende sono già presenti diversi metodi di lavoro innovativi e tecnologie digitali. Differentemente dall'*Embracer*, il *Promoter* non si limita ad introdurre nuove tecnologie ma intende promuoverne l'importanza e rafforzare le proprie competenze nel campo della digital transformation, anche allenando la capacità di pensiero critico, di analisi degli scenari, di saper operare in un quadro di *business collaboration*.

Un terzo gruppo, gli *Young and Digitalized*, accomuna il 20,8% dei middle manager operanti in imprese con 5 quadri e uniformemente distribuite su territorio nazionale, con una età media più bassa del resto del campione (al di sotto dei 45 anni). Nelle loro imprese l'innovazione e la digitalizzazione sono ritenute processi strategici e il personale è coinvolto in azioni di promozione. Anche se nelle imprese sono stati già introdotti metodi (approccio Agile) e nuove tecnologie (Social media, supply chain management, CRM ecc.), la quota di fatturato da destinare nel 2020 è una minima parte del budget. Le competenze da sviluppare, nonostante lo spiccato orientamento ai temi innovativi, riguarda maggiormente l'analisi degli scenari, la gestione dei collaboratori, la gestione economico-finanziaria e dei processi aziendali.

Un quarto gruppo, i *Curious but Passive*, accomuna una quota minoritaria dei quadri intervistati, pari al 16%, tra i più maturi (55 anni e oltre) e prevalenti nel Nord Ovest. Operano in aziende in cui l'innovazione e la digital transformation non sono considerate strategiche, ma ritengono che potrebbero contribuire al riposizionamento dei prodotti e dei servizi. Tra i maggiori ostacoli riscontrano le resistenze del management al cambiamento.

Infine, il gruppo dei *Traditional and Disinterested* interessa soprattutto donne quadro con titolo di studio universitario, operanti in aziende del Nord-Est con almeno 4 quadri e rivolte soprattutto ad un mercato locale nei settori del commercio, dei trasporti, dell'intermediazione finanziaria e delle attività immobiliari. E' l'unico gruppo a mostrarsi disinteressato ai temi oggetto della ricerca e pertanto, a livello di necessità formative, indica temi più tradizionali del management quali la gestione dei collaboratori, dei processi e degli aspetti economico-finanziari della vita dell'impresa.

Concludono il report alcune riflessioni sulle tendenze emerse e sulla necessità di operare in direzione di un rafforzamento degli elementi di pensiero manageriale che assolvono ad un ruolo più significativo nella diffusione di una predisposizione al cambiamento e all'innovazione.



1. Le basi teoriche e metodologiche della ricerca

1.1. Le scelte tematiche

L'attenzione di Quadrifor alle imprese di minore dimensione – Le difficoltà a garantire la partecipazione alla formazione nelle PMI sono note. Le ultime indicazioni fornite dall'Inapp (2018, p. 30) indicavano un tasso dell'84,6% di grandi imprese sopra i 500 dipendenti che hanno realizzato nel 2016 attività formative per i propri dipendenti, a fronte del 62,8% nelle medie imprese e del 21,6% tra le piccole-micro. Come evidenziato dall'Ocse, “come in altri paesi, le PMI in Italia hanno meno probabilità di formare i propri lavoratori rispetto alle grandi imprese. (...) E' interessante notare che solo il 6,2% delle piccole imprese (10-19 dipendenti) che fanno formazione ricevono un sostegno finanziario dai Fondi, rispetto al 64,1% delle imprese più grandi (oltre 1.000 dipendenti)”. Molte sono state negli anni le ricerche che hanno insistito su questa tematica. Tra gli ostacoli maggiormente citati troviamo la difficoltà a conciliare tempi di lavoro e di apprendimento, l'incidenza di costi diretti e indiretti, l'eccessiva onerosità delle procedure amministrative per richiedere i finanziamenti, la difficoltà degli imprenditori ad interpretare la formazione come strumento di crescita, la scarsa rispondenza dell'offerta ai fabbisogni.

L'istituto Quadrifor realizza la propria attività di programmazione formativa con una particolare attenzione ai fabbisogni delle piccole e medie imprese del terziario. Ciò è palese anche dalle caratteristiche degli strumenti adottati che, con l'unica eccezione della formazione aziendale “su misura”, prevedono in misura consistente la fruizione individuale da parte del quadro.

Del resto, la popolazione delle imprese iscritte, oggi pari a poco meno di 14.000 unità, è rappresentata per l'80% da imprese con 1-5 quadri e quelle con 1 solo quadro sono il 57,4%. La specificità di Quadrifor è quindi la continua messa a punto di un sistema di incontro tra domanda (di competenze) e offerta (di formazione) che, tramite cataloghi strutturati e iniziative interaziendali “prêt-à-former”, facilitino l'accesso dei manager di imprese di minori dimensioni¹.

La particolare strutturazione operativa di Quadrifor consente di superare i diversi ostacoli segnalati dall'Ocse e, più in generale, dalle analisi sui comportamenti formativi delle PMI. Innanzitutto l'azzeramento dei costi diretti (le attività sono gratuite per gli iscritti) e delle

¹ In questa direzione stanno orientandosi probabilmente anche i Fondi Paritetici Interprofessionali, sul cui operato l'ultimo Rapporto sulla formazione continua in Italia (Anpal, 2018) evidenzia un incremento del numero delle imprese coinvolte e un minor numero di lavoratori partecipanti, andamento che può essere “legato ad una maggiore partecipazione da parte delle micro e delle piccole imprese” (Id., p. 52). Peraltro, la presenza di imprese con oltre 500 dipendenti, secondo lo stesso monitoraggio, “prevalde di gran lunga su tutte le altre classi dimensionali. Non si registrano in tal senso particolari variazioni nel tempo” (Id., p. 65).



procedure per l'ottenimento dei finanziamenti (ai quadri è sufficiente scegliere le iniziative formative di loro interesse contenute nel catalogo on line dopo aver inserito le proprie credenziali; le imprese iscritte devono produrre uno snello dossier per la realizzazione di interventi ad hoc per i propri quadri)².

Più articolata è la strutturazione della capacità di risposta di Quadrifor ai fabbisogni dei quadri e delle imprese iscritte.

La critica dell'Ocse alla formazione continua in Italia è impietosa, coinvolgendo anche l'operato dei Fondi, definendo la formazione come "spesso orientata all'offerta, riflettendo ciò che i fornitori sono in grado di offrire piuttosto che ciò di cui le imprese e i lavoratori hanno effettivamente bisogno" (Ocse 2018, p. 11). Nel caso di Quadrifor, l'Istituto si propone come soggetto dell'aggregazione dell'offerta, avvalendosi – tra formazione a catalogo, progetti aziendali e interaziendali – di circa 40 agenzie formative selezionate in base alla presenza sul mercato della formazione manageriale, della complementarità delle proposte formative (garantendo così l'integrazione di un'offerta altrimenti non presente in un unico contesto), della qualità – costantemente misurata – delle iniziative.

L'individuazione delle nuove proposte formative si fonda su di una funzione di osservatorio dell'Istituto, che si esplicita prevalentemente su due versanti: a) la realizzazione di indagini ad hoc, b) l'analisi degli scenari e dei fabbisogni futuri di competenze.

Per quanto riguarda le indagini è stata realizzata nel secondo semestre del 2017 una ricerca sull'evoluzione del profilo dei quadri e sui nuovi fabbisogni formativi, che ha dato luogo ad un report di ricerca³ e ad una pubblicazione⁴. Il carattere in buona parte inatteso dei risultati ottenuti ha determinato ricadute sulla programmazione delle attività formative, insistendo particolarmente sui temi delle digital skills, dei processi di trasformazione tecnologica nel terziario, dei processi di innovazione e di change management, nonché su un rinnovato modo di intendere le competenze per il people management alla luce dei profondi cambiamenti intercorsi nelle organizzazioni.

Nell'anno in corso, la presente ricerca è stata preceduta da un approfondimento sul management al femminile, a partire da dati statistici nazionali e internazionali ma anche in possesso allo stesso Istituto, finalizzata a identificare differenze di genere nei modelli di leadership per valorizzare le specificità e le compatibilità con le nuove forme di organizzazione del lavoro e di management⁵. E sarà seguita da un'indagine sulle competenze digitali, che intende entrare in maggiore profondità rispetto agli attuali

² Si vedano in proposito i Regolamenti di partecipazione per la formazione a Catalogo e per i Progetti aziendali e interaziendali disponibili sul sito dell'Istituto (www.quadrifor.it).

³ Disponibile presso il sito dell'Istituto alla sezione *Studi e Ricerche*, all'indirizzo www.quadrifor.it/public/PDF/Quadrifor.new.pdf.

⁴ Richini P., Savini R. (a cura di), *Middle management del terziario di fronte alle nuove sfide organizzative. Nuove competenze e modelli*, Milano, Guerini Next, 2018.

⁵ L'attività ha dato luogo ad un report di ricerca, dal titolo *Gender diversity e leadership ai tempi della digitalizzazione*, chiuso il 18 ottobre 2019 e disponibile sul sito web dell'Istituto all'indirizzo http://www.quadrifor.it/public/PDF/Report_web.pdf.



repertori disponibili, nella finalità di realizzare strumenti di autovalutazione e orientamento dei manager che intendono gestire importanti processi di change management.

In tal senso, Quadrifor mutua il suo modello di funzionamento (migliorandone alcuni aspetti relativi alla facilitazione dell'accesso dei destinatari alle attività formative) da quello degli organismi bilaterali francesi OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés)⁶. In particolare, Quadrifor si ispira ad essi nella capacità di combinare in maniera sistematica e continuativa l'osservazione scientifica dei fenomeni legati all'evoluzione dei modelli di business, con particolare riferimento alla loro traduzione in nuovi fabbisogni di competenze, e la co-progettazione e la programmazione della formazione con il supporto di qualificate business school, monitorandone qualità ed impatti.

Il secondo versante, relativo all'analisi degli scenari, vede l'Istituto coinvolto in numerose sedi di confronto, secondo modalità spesso strutturate e in altri casi legate a singoli eventi, con interlocutori accademici, delle parti sociali, del mondo della ricerca e della formazione. In particolare, l'attività volge la propria attenzione alle nuove forme di organizzazione del lavoro, alle ricadute della digitalizzazione e delle nuove tecnologie (IoT, Intelligenza artificiale, Big Data, Blockchain, Realtà virtuale e Realtà aumentata) sui processi di gestione dei servizi e più in generale del terziario, sui processi di open innovation. Nonostante tale impegno, l'Istituto avverte la necessità di migliorare la capacità di cogliere le necessità delle imprese di minori dimensioni nei diversi territori, anche in ragione di una polarizzazione delle iscrizioni che, ad esempio, vede nella Lombardia oltre il 50% dei manager iscritti.

Perché un focus su innovazione e digital transformation – Il presupposto dell'indagine risiede nelle numerose conferme riscontrabili nella letteratura scientifica in materia di sviluppo delle PMI, secondo le quali le imprese che hanno resistito (e continuano a resistere) all'impatto della crisi recessiva iniziata nel 2008 e/o che hanno mantenuto/migliorato la loro presenza sul mercato, sono quelle che hanno investito in innovazione, digitalizzazione, apertura ai mercati internazionali. Tali orientamenti si presentano spesso insieme, talvolta separatamente.

⁶ Nel sistema di formazione continua francese un importante ruolo è rivestito dagli organismi intermedi OPCA, incaricati della raccolta delle risorse provenienti dai contributi delle imprese per il finanziamento di piani formativi concordati tra le parti nonché di altri dispositivi di orientamento e formazione. Costituiti dalle parti sociali più rappresentative a livello nazionale, hanno costituito un modello di riferimento per la costituzione in Italia dei Fondi Paritetici Interprofessionali. Attualmente gli OPCA stanno attraversando un processo di riforma che negli intenti li porterà più vicini alle necessità delle imprese di minori dimensioni. Nella definizione delle proprie iniziative, gli OPCA si basano sui dati e le informazioni rilevate da specifici Osservatori, che hanno il compito di produrre documenti sugli scenari degli specifici settori, sull'evoluzione dei profili professionali, su diplomi, qualifiche, repertori, ecc. La conoscenza delle caratteristiche dei target di riferimento è strutturalmente vista, quindi, come una priorità.



Si tratta di *una* tra le componenti della capacità di posizionamento delle imprese, in quanto le imprese oggi di successo rappresentano il risultato di una capacità di *vision* che si è espressa nel lungo periodo e che negli ultimi anni ha trovato accelerazione, approfondimento e aggiustamento per far fronte ai nuovi scenari⁷.

Pur non trattandosi di fattori esclusivi, l'innovazione e la digitalizzazione rappresentano comunque ambiti di professionalizzazione prioritari per il middle management dei servizi. Nell'indagine condotta da Quadrifor nel 2017 le imprese hanno indicato al primo posto, tra le competenze che il proprio management deve conseguire prioritariamente, le *competenze per l'innovazione* e, al quinto, quelle relative ai temi della *trasformazione digitale*. Peraltro, va osservato che nella parte qualitativa della medesima indagine i referenti apicali e HR delle imprese hanno fornito elementi discordanti sul ruolo dei middle manager nei processi di trasformazione, denotando alcuni ritardi nella concezione dei modelli di innovazione in generale e di open innovation in particolare.

E' finalità dell'indagine, pertanto, rilevare atteggiamenti e comportamenti delle piccole e medie imprese del terziario nei confronti dell'innovazione, della digitalizzazione e dell'apertura a nuovi mercati, in termini di strategie attuate o in fase di attuazione e del ruolo del middle management in tale processo. Su tale base sono quindi registrati i relativi fabbisogni di formazione del management.

1.2. Le scelte metodologiche

Perché intervistare i quadri – L'indagine si è rivolta alla popolazione di quadri iscritti all'Istituto occupati in piccole e medie imprese localizzate su tutto il territorio italiano e con un numero di quadri compreso tra 1 e 5.

La scelta di rivolgerci ai quadri è strettamente dipendente dai risultati di precedenti indagini campionarie dell'Istituto, condotte nel 2014 e nel 2017, che hanno dimostrato la significativa statistica di alcuni cluster nella popolazione degli iscritti. In particolare sono stati individuati cinque gruppi di quadri sostanzialmente omogenei al loro interno: 1) il *Dirigente in pectore*, 2) il *Tecnologo*, 3) l'*Integratore organizzativo*, 4) il *Solutore di problemi*, 5) il *Quadro senza identità*. Rimandando alla lettura delle caratteristiche dei cluster in altre pubblicazioni (Richini, 2015; Richini, Savini Zangrandi 2018), il focus della precedente ricerca riguarda la specifica categoria del *Dirigente in pectore*, che risulta essere il cluster più consistente (oltre il 40% della popolazione degli iscritti) e che percepisce la propria posizione come un ruolo di responsabilità le cui differenze con il ruolo del dirigente sono sfumate. I quadri di questo cluster sono maggiormente presenti

⁷ Si veda in merito il contributo di Salvatore Garbellano (2015) che individua, sulla base di una analisi di 51 PMI innovative (Richini 2015a), oltre al modello dell'*Innovazione e internazionalizzazione a 360°*, altri sei modelli di business delle PMI così denominati: *Strategia di nicchia e incremento della Value Proposition*; *Total Customer Care*; *Fabbriche intelligenti e nuova gamma prodotti*; *Leadership imprenditoriale e team manageriale*; *Competenza e intelligenza diffusa*; *Collaborazione imprenditoriale*.



nelle imprese di minori dimensioni, spesso in funzioni di direzione generale, hanno una discreta anzianità di ruolo e sono soddisfatti del proprio ruolo riconoscendone l'effettiva autonomia decisionale e la posizione influente nell'organizzazione.

Nel rivolgerci a manager di imprese con un numero di quadri da 1 a 5 si è quindi inteso mirare a questo specifico cluster, significativamente coinvolto nei processi di innovazione. Il dato sulla posizione occupata all'interno delle organizzazioni (cfr. pag. 19 e Grafico 2.8 del presente report) conferma la pertinenza della scelta.

L'articolazione della ricerca, in breve – L'indagine ha previsto tre step: a) un'indagine desk, b) la realizzazione di 4 open focus group, c) una rilevazione quantitativa campionaria.

L'Indagine desk ha mirato a corroborare le tesi che sostanziano le ipotesi di lavoro e l'impianto metodologico complessivo. In particolare ha mirato a ricostruire il patrimonio di dati, informazioni, riflessioni e sistematizzazioni nel merito della capacità competitiva delle aziende e, di converso, le difficoltà più frequentemente riscontrate e le aree di debolezza di tale componente del tessuto socio-economico.

Nel corso dell'anno (tra fine maggio e inizio luglio) sono stati realizzati 4 eventi nelle città di Catania, Firenze, Cagliari e Bari, nell'intento di raccogliere, attraverso una modalità di *open focus group* le osservazioni di circa 250 partecipanti complessivi in merito alla condizione delle piccole e medie imprese nei rispettivi territori.

Sulla base degli esiti dell'Indagine desk e degli open focus group si è provveduto alla costruzione dello strumento di rilevazione (questionario strutturato) che è stato somministrato on-line tramite tecnica CAWI (Computer Assisted Web Interview) nel periodo compreso tra il 17 Settembre e il 6 Ottobre 2019. Il questionario sulle sfide che sempre di più la digitalizzazione e l'innovazione pongono alle piccole e medie imprese italiane ha compreso 30 domande a risposta chiusa ed è stato suddiviso nelle seguenti sezioni tematiche: 1) Profilo socio-demografico del quadro, 2) Profilo dell'impresa dove il quadro lavora, 3) L'impresa e l'innovazione, 4) L'azienda e la digital transformation, 5) Conoscenza e utilizzo di servizi, 6) La formazione. Gli item proposti hanno preso a riferimento alcune domande poste da altre recenti ricerche nazionali (si veda ad esempio Talent Garden, 2018) per poter raffrontare – pur nella differenza di impostazioni – le tendenze di alcune dimensioni di interesse dell'indagine.

La numerosità campionaria complessiva dell'indagine è pari a 600 interviste. A fronte di 14.284 e-mail inviate da Doxa, 1.089 quadri hanno effettuato almeno un accesso al link del questionario on-line e, di questi, 600 – ossia il 4,5% sul totale delle e-mail inviate – hanno completato l'intervista. La copertura geografica dell'indagine è estesa all'intero territorio nazionale. La dislocazione e distribuzione delle interviste è dipesa dall'effettiva articolazione del database degli iscritti a Quadrifor. Il campione delle 600 interviste raccolte è rappresentativo dell'insieme dei quadri aderenti a Quadrifor nelle imprese con un numero di quadri da 1 a 5.

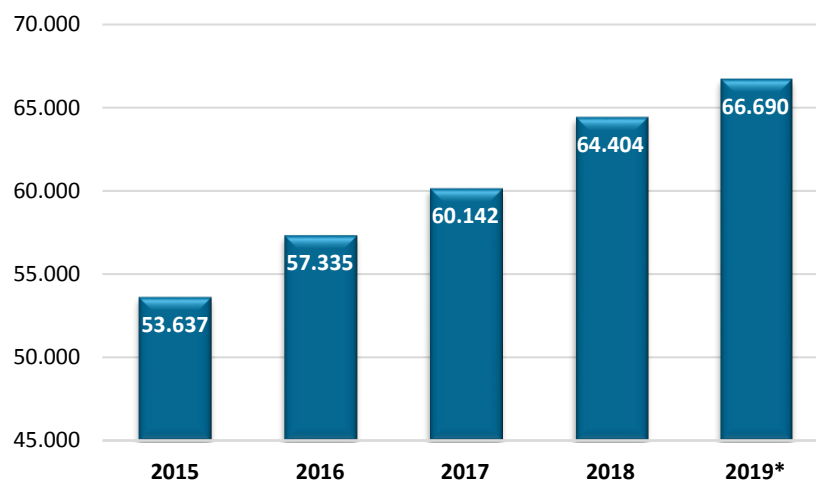
Oltre al ricorso ad analisi quantitative di carattere descrittivo, è stato implementato l'utilizzo di tecniche di cluster analysis per l'individuazione di target group con caratteristiche omogenee rispetto a specifiche variabili d'interesse.

2. Identikit delle piccole imprese del terziario e del loro management

2.1. Uno sguardo alle imprese di piccola dimensione iscritte a Quadrifor

L'Istituto Quadrifor annovera oggi, tra i propri iscritti, circa 66.700 quadri e quasi 14.000 imprese del terziario. Il Grafico 2.1 riporta la numerosità rilevata a fine anno nel quinquennio 2015-2019, ad eccezione del 2019 per il quale il dato si riferisce al 30 agosto.

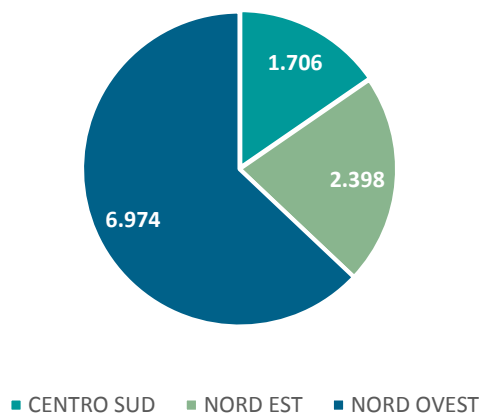
Graf. 2.1. Quadri iscritti all'Istituto Quadrifor (v.a.)



Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

Circa l'80% delle imprese iscritte è composto da aziende con un numero di quadri da 1 a 5, variamente distribuite nel territorio nazionale, come mostrato dal Grafico 2.2.

Graf. 2.2. Distribuzione su territorio nazionale delle aziende con n. di quadri da 1 a 5 (v.a.)



Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

La Tabella 2.1 mostra la distribuzione delle imprese per numero effettivo di quadri in azienda, sul territorio nazionale:

Tab. 2.1. *Distribuzione sul territorio nazionale delle aziende con un numero di quadri da 1 a 5, per numero di quadri (valori %)*

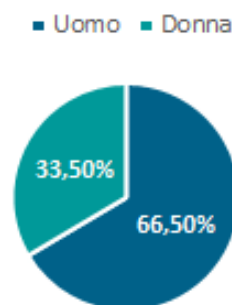
	1 quadro	2 quadri	3 quadri	4 quadri	5 quadri	Totale
CENTRO SUD	59,0	19,8	11,1	6,7	3,5	100,0
NORD EST	60,8	19,8	10,1	5,5	3,8	100,0
NORD OVEST	55,9	21,0	11,4	7,0	4,8	100,0
Totale	57,4	20,5	11,1	6,6	4,4	100,0

Fonte: Banca dati iscritti QuadriFor

2.2. I manager del terziario nel campione della ricerca: rappresentatività rispetto alla popolazione degli iscritti

Appartenenza di genere – Il campione rilevato dall’indagine è formato da *due terzi di uomini* (66,5%) e *un terzo di donne* (33,5%). In ciò non si differenzia né rispetto alla distribuzione della popolazione degli iscritti dei quadri inseriti in aziende da 1 a 5 quadri né dalla popolazione complessiva degli iscritti (in ogni classe dimensionale di impresa).

Graf. 2.3. *Distribuzione dei quadri intervistati per genere (val. %)*

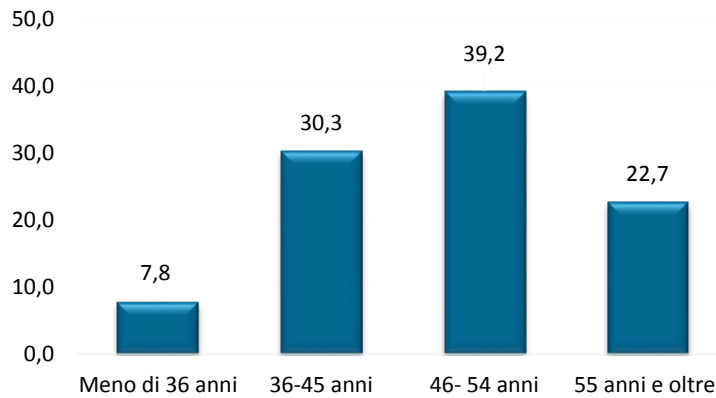


Classi di età – La popolazione dei quadri intervistati si concentra principalmente nelle classi d’età 36-45 anni (30,3%) e 46-54 anni (39,2%). I giovani quadri al di sotto dei 36 anni costituiscono solamente il 7,8% del campione, mentre la fascia d’età più matura, formata da quadri con 55 anni di età o più, rappresenta il 22,7% del nostro campione. I dati, coincidenti con quelli della popolazione degli iscritti all’Istituto, sono sufficientemente in linea con quanto rilevato dall’Istat (2016)⁸, secondo cui l’8,3% dei quadri italiani ha meno

⁸ I dati Istat sulle fasce d’età dei quadri si riferiscono ai dati annuali del 2016 e riguardano tutti i settori, sia del settore pubblico sia privato. A causa delle più rigide procedure di accesso ai dati a

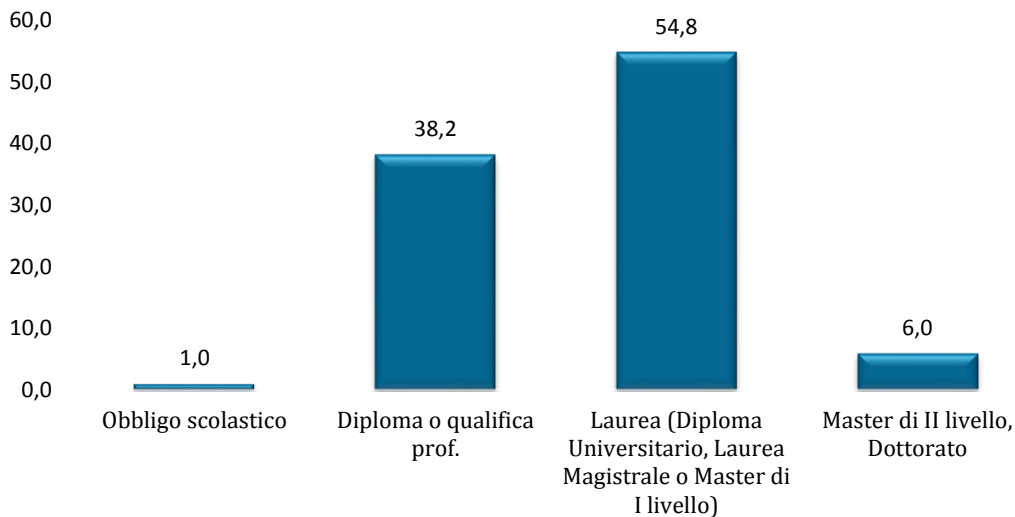
di 36 anni, il 25,8% si colloca nella fascia 36-45 anni, il 36,1% nella fascia d'età 46-54 e il 29,7% dei quadri italiani ha più di 55 anni.

Graf. 2.4. Distribuzione dei quadri intervistati per classi di età (val. %)



Livello di istruzione – La maggior parte dei manager intervistati possiede un *livello di istruzione universitario* (54,8%) o *post-universitario* (master, dottorato di ricerca, ecc.) (6%). Sei quadri su dieci, quindi, si collocano nei livelli d'istruzione più alti, mentre il 38,2% è in possesso di un diploma di scuola secondaria o di qualifica professionale e l'1% degli intervistati possiede un livello d'istruzione inferiore.

Graf. 2.5. Distribuzione dei quadri intervistati per titolo di studio (val. %)



Le donne manager possiedono un livello d'istruzione superiore in misura maggiore rispetto alla loro controparte maschile: il 66,7% del campione femminile intervistato

seguito dell'introduzione della nuova procedura europea sulla privacy (GDPR), non è stato possibile accedere al dato più aggiornato.

possiede un livello di istruzione universitario (59,7%) o post-universitario (7%). Di contro, nel campione maschile, il 57,9% degli intervistati possiede lo stesso livello d'istruzione della relativa controparte femminile.

Sebbene il precedente rapporto Quadrifor sul *Ruolo, i fabbisogni e le competenze dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi* avesse preso in esame un campione diverso da quello dell'indagine attuale, che si concentra invece sui quadri operanti nelle piccole medie imprese, il dato si pone comunque in linea con quanto osservato precedentemente: le donne quadro costituiscono un terzo dei quadri operanti nelle PMI italiane, ma possiedono comunque un titolo di studio più elevato rispetto agli uomini che occupano le medesime posizioni in questa categoria.

Tab. 2.2. Livello di istruzione dei quadri intervistati per genere (val. %)

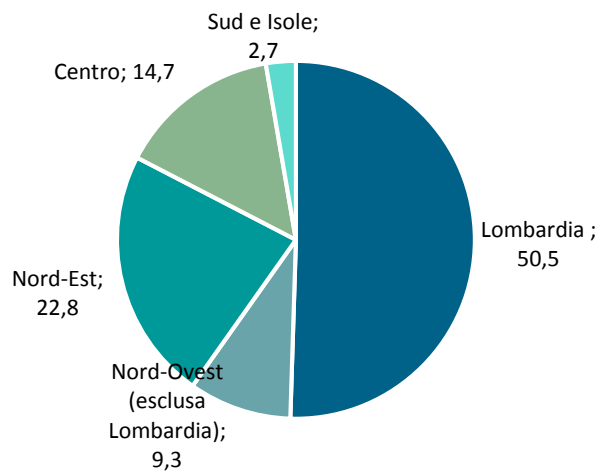
Livello di Istruzione	Uomini	Donne	Totale
Obbligo scolastico	1,3	0,5	1,0
Diploma o qualifica professionale	40,9	32,8	38,2
Laurea (titolo univ. o equivalente, Master di 1° livello)	52,4	59,7	54,8
Master universitario di 2° livello, dottorato	5,5	7,0	6,0
Totale	100,0	100,0	100,0
(Base=Totale quadri)	399	201	600

Distribuzione geografica – Il campione in esame è distribuito a livello territoriale come segue: nel *Nord Italia* si trova il maggior numero dei quadri intervistati (83,1%), che operano quindi nelle regioni in cui si trova la maggior parte delle piccole e medie imprese italiane. Questi si concentrano soprattutto in *Lombardia* (50%), nel *Nord-Est* (22,8%) e per il 10% nel *Nord-Ovest* (esclusa la Lombardia).

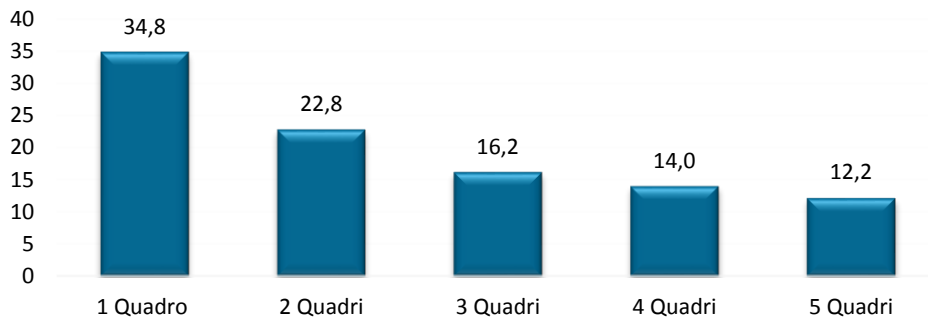
Ridotta è invece la percentuale dei quadri che operano in altre regioni italiane: operano nelle PMI del Centro Italia il 14% del campione e in quelle del Sud e Isole solo il 3%. Anche in questo caso, ricordiamo che il campione in esame per la presente indagine è rappresentativo della popolazione degli iscritti a Quadrifor nelle aziende con un numero massimo di 5 quadri (si veda il Grafico 2.6 alla pagina seguente).

Numero di quadri all'interno dell'impresa – Il 34,8% dei manager del campione in indagine opera in imprese in cui è l'unico quadro. Una percentuale minore di rispondenti (22,8%) opera in imprese con 2 quadri, seguita dal 16,2% che opera in imprese con 3 quadri, e dal 14% che opera in imprese con 4 quadri. Le imprese in cui operano 5 quadri rappresentano solo il 12,2% del campione in esame (si veda il Grafico 2.7 alla pagina seguente).

Graf. 2.6. Distribuzione dei quadri intervistati per area geografica (val. %)



Graf. 2.7. Numero di quadri nelle imprese degli intervistati (val. %)



Settore economico – Gli intervistati operano soprattutto nei settori dei *Servizi e consulenza alle imprese* (25,7%), *Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio* (19%), *Informatica e attività connesse* (10%) e *Attività manifatturiere* (6,8%). Questi ultimi due settori vedono impegnate però meno donne rispetto agli uomini (Informatica 3% per le donne vs. 13,5% per gli uomini; Attività manifatturiere 2,5% vs. 9%). Il terzo settore più occupato dalle donne manager è invece il *Commercio al dettaglio, riparazione di beni personali e per la casa* (8,5%), dove gli uomini operano solo nel 5,5% dei casi.

Funzione aziendale – I quadri iscritti a Quadrifor intervistati nell'indagine operano soprattutto nell'ambito del *Commercio e Vendita* (27,2%), *Amministrazione e Finanza* (16%), *Produzione e Tecnica* (13,3%), *Direzione generale* (12,8%) e *Marketing* (12,7%). Seppur in minor parte rispetto ai principali ambiti citati, una quota dei quadri intervistati (11,8%) risulta essere occupata in diverse funzioni di supporto, principalmente perché l'azienda in cui lavora ha una dimensione ridotta.

Tab. 2.3. Funzioni in cui operano i quadri intervistati (val. %)

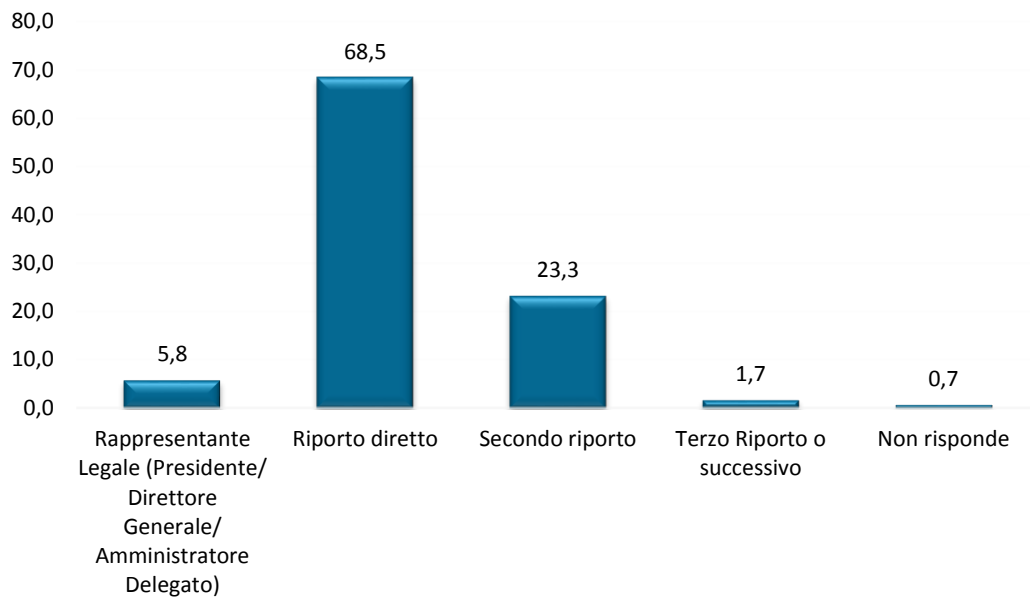
Funzione	%
Commerciale e vendita	27,2
Amministrazione e finanza	16,0
Produzione/ tecnica	13,3
Direzione generale	12,8
Marketing	12,7
<i>L'impresa ha una dimensione ridotta per cui svolgo più funzioni di supporto</i>	<i>11,8</i>
Controllo di gestione	10,3
Personale (selezione, formazione, amministrazione, relazioni sindacali, gestione RU, ecc.)	9,8
Ricerca e sviluppo	7,8
Sistemi informativi e TLC interni	7,3
Comunicazione	6,0
Organizzazione e qualità	5,0
Acquisti	4,8
Magazzino e logistica	2,5
Legale e societario	2,3
Servizi generali e facility management	2,2
<i>Non risponde</i>	<i>1,5</i>
Totale	100,0
Base (Totale Quadri)	600

*Domanda a risposta multipla (massimo 2 risposte)

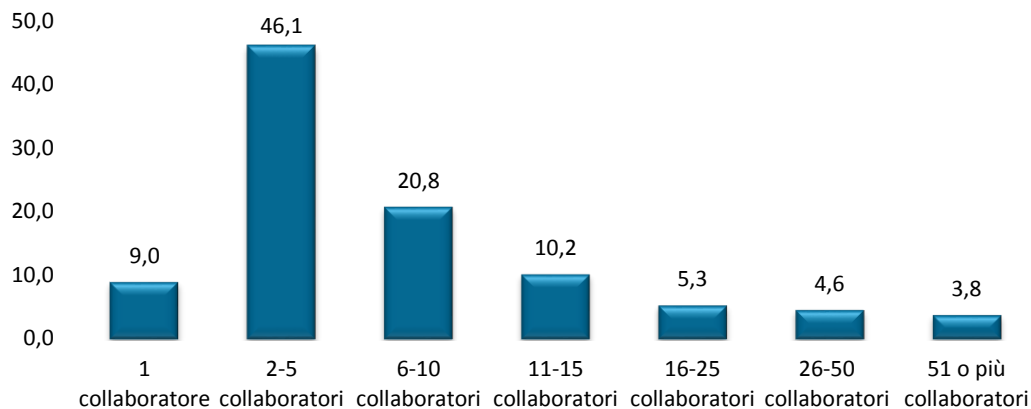
Livello della posizione organizzativa – La maggior parte degli intervistati si colloca organizzativamente rispetto al Rappresentante legale come *Riporto diretto* (68,5%), seguiti da una percentuale minore di quadri che si identificano nel ruolo di *Secondo riporto* (23,3%). Solo una minima parte (5,8%) del campione intervistato risulta essere il *Rappresentante Legale* (o Presidente / Direttore Generale/ Amministratore Delegato) dell'impresa interpellata (si veda il Grafico 2.8 alla pagina successiva).

Il ruolo di People Manager dei quadri – Nelle strutture di cui sono responsabili i quadri delle piccole e medie imprese intervistati, opera in grande maggioranza più di un collaboratore. Sono infatti 18,3% i quadri responsabili di una struttura nella quale opera solamente un collaboratore. Nella maggior parte dei casi (46,1%) ai quadri intervistati sono assegnati da 2 a 5 collaboratori, seguiti da una fascia di 6-10 collaboratori con il 20,8%, e di 11-15 collaboratori per il 10,2% dei quadri. I quadri responsabili di strutture con più di 20 collaboratori rappresentano il 10,2% del campione intervistato (si veda il Grafico 2.9 alla pagina successiva).

Graf. 2.8. Posizione dei quadri intervistati nell'organizzazione (val. %)



Graf. 2.9. Distribuzione dei quadri intervistati per numero di collaboratori di cui sono responsabili (val. % relativi solo a coloro che gestiscono collaboratori)



2.3. Alcune caratteristiche delle imprese degli intervistati

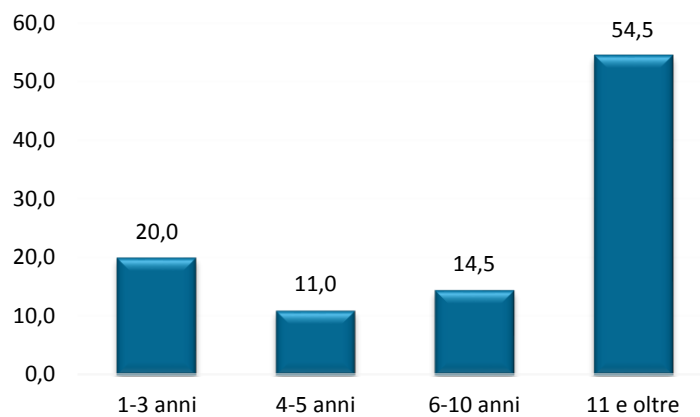
In questo paragrafo sono trattati i dati riguardanti le imprese nelle quali operano i quadri intervistati associati a Quadrifor.

Anzianità delle imprese – Dall'indagine emerge che la maggior parte dei quadri intervistati (54,5%) opera in aziende la cui fondazione risale a 11 anni fa e oltre. A queste tipologie di imprese con una più lunga tradizione aziendale, seguono le più giovani: il 20% dei quadri, infatti, lavora in aziende non più vecchie di 3 anni. Il rimanente 25% dei quadri

si suddivide in imprese di media durata: il 14,5% lavora in aziende che operano dai 6 ai 10 anni, mentre l'11% in aziende che operano da 4-5 anni.

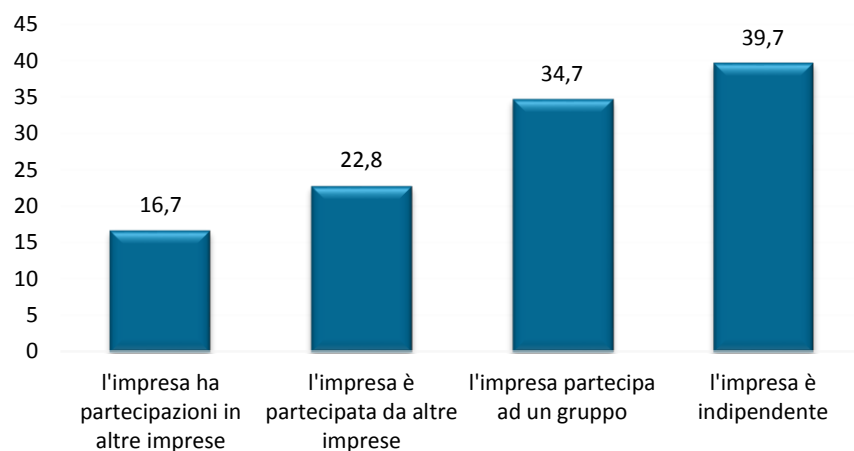
Questo dato, unitamente a quello del *livello della posizione nell'organizzazione* e al *ruolo di people manager* degli intervistati (cfr. pagine 19 e 20 del presente report) conferma il fatto che il campionamento ha effettivamente raggiunto i middle manager del cluster di interesse, conferendo significatività ai dati contenuti ai capitoli seguenti.

Graf. 2.10. Anni di attività delle imprese in cui operano gli intervistati (val. %)



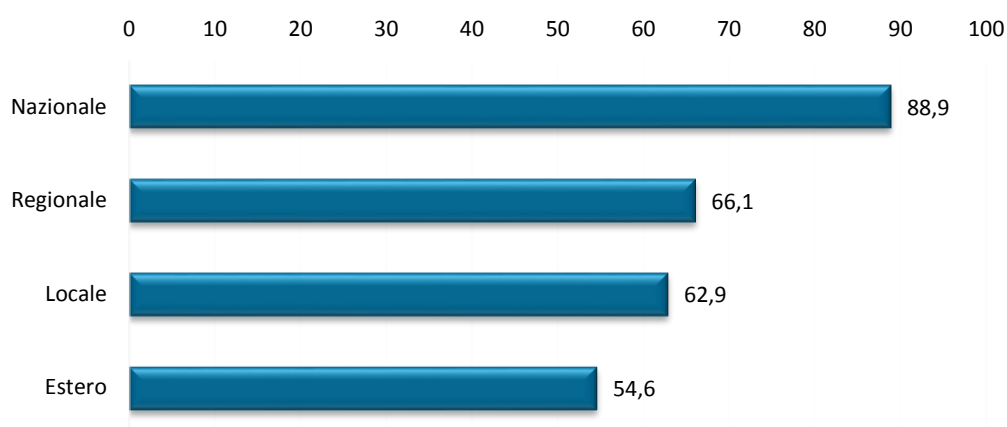
Rapporti societari e localizzazione dei clienti – Una quota significativa del campione intervistato opera in *imprese indipendenti* (39,7%), seguiti da una percentuale consistente di manager che operano in *aziende che partecipano ad un gruppo* (34,7%). Seguono quindi le *imprese partecipate da altre imprese* (22,8%) e le *imprese che hanno partecipazioni in altre imprese* (16,7%).

Graf. 2.11. Tipo di rapporto societario nelle imprese in cui operano gli intervistati (val. %)



Lo scenario che appare è quello di una realtà italiana in cui i rapporti societari tra le piccole e medie imprese sono complessi e diversificati. Nel Rapporto Quadrifor 2017 si era già osservato come la complessità delle relazioni tra le imprese riguardasse anche le aziende di piccole dimensioni, un dato confermato dalla presente indagine il cui campione in esame è costituito esclusivamente da imprese con un numero massimo di 5 quadri. La locazione dei clienti delle imprese dove operano i quadri del campione in esame è varia e differenziata. Una quota importante degli intervistati lavora in aziende che operano in *ambito nazionale* (88,9%), seguiti da coloro che operano in aziende con clienti a livello *regionale* (66,1%), *locale* (62,9%) e *internazionale* (54,6%).

Graf. 2.12. Localizzazione della clientela delle aziende in cui operano gli intervistati (val. %)*



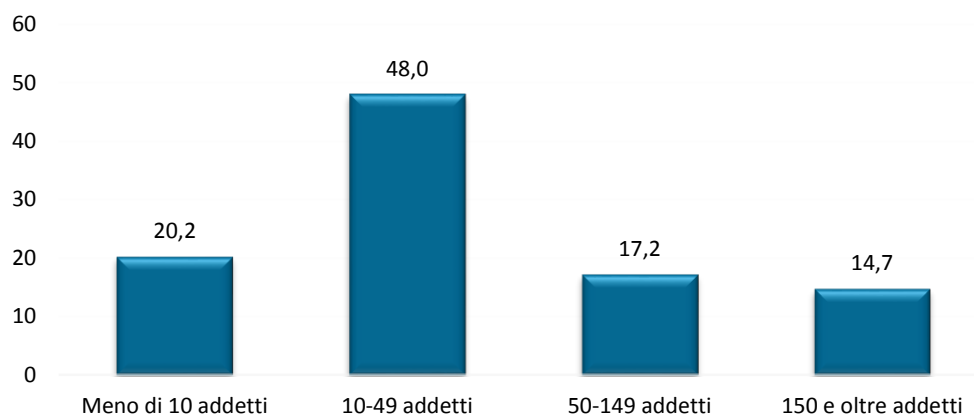
*Agli intervistati è stato chiesto di indicare la percentuale relativa ad ogni voce (nazionale, regionale, locale ed estero)

Dimensione dell'impresa – Come evidente conseguenza del criterio di selezione utilizzato, i quadri del campione in esame appartengono per lo più a imprese di piccole o medie dimensioni: la quota maggioritaria dei quadri intervistati fa parte di aziende con un numero che va dai 10 ai 49 addetti (48,0%), a cui seguono i quadri che lavorano in aziende di piccole dimensioni con meno di 10 addetti (20,2%). Delle imprese più grandi fanno parte una quota minoritaria dei quadri intervistati: il 17,2% lavora in imprese con un numero che va dai 50 ai 149 addetti, e il 14,7% in imprese con 150 addetti e oltre (cfr. Grafico 2.13 alla pagina seguente).

Distribuzione per età degli addetti dell'impresa – I quadri intervistati operano, in media, in imprese in cui il 57,7% degli addetti rientra in una classe di età compresa tra i 31 e i 50 anni, il 22,7% ha meno di 30 anni e il 19,6% più di 50. Dai dati raccolti, l'81,3% dei manager intervistati ha indicato che nella propria azienda operano anche dipendenti che hanno meno di 30 anni, il che significa che il 18,7% dei quadri lavora in aziende in cui non c'è nessun dipendente che si colloca nella fascia d'età più giovane (meno di 30 anni).

Nonostante, in media, il 22,7% degli addetti nelle PMI abbia meno di 30 anni, i dati richiamano quanto già osservato precedentemente nell'indagine condotta nel 2017, in cui la distribuzione per fasce d'età faceva emergere con chiarezza la questione del ricambio intergenerazionale e dell'invecchiamento del management, e le conseguenti ricadute in termini di elasticità ai cambiamenti. A tal proposito, nei paragrafi successivi del presente rapporto dedicati ai temi dell'innovazione e della digitalizzazione, appare chiaro come uno degli ostacoli più citati dai quadri sia proprio la resistenza al cambiamento da parte del management.

Graf. 2.13. Dimensione aziendale (numero di addetti) delle imprese in cui operano gli intervistati (val. %)





3. Atteggiamenti e comportamenti delle imprese e del management verso l'innovazione e il digitale

3.1 L'impresa e l'innovazione

Per comprendere le dinamiche dell'innovazione e le specifiche aspettative e comportamenti delle PMI italiane del terziario, parte dell'indagine è stata dedicata ad individuare il valore strategico che ad essa viene attribuito, i principali ruoli che se ne fanno carico e quanto è stato finora attuato e si intende realizzare nel breve periodo.

Il valore strategico dell'innovazione – In generale, gli intervistati ritengono l'innovazione un importante obiettivo per l'azienda in cui operano. Ad essi è stato chiesto di valutare su una scala da 1 a 10 *quanto strategica ritengono l'innovazione per l'impresa nella quale attualmente lavorano*. La media di 7,6 ($SD=2,08$) indica il grado di consapevolezza nelle PMI riguardo l'importanza di innovare prodotto, processo, organizzazione e mercato. Il risultato non è inatteso. Nell'ambito delle ultime ricerche campionarie che hanno preso in considerazione le imprese di ogni dimensione, sia i referenti delle imprese che i quadri hanno considerato prioritaria l'acquisizione da parte del management di competenze utili a gestire l'innovazione, ponendole al primo posto nel ranking di una serie di 45 competenze. Ciò indica un livello di maturazione elevato, anche se dalle rilevazioni qualitative delle medesime ricerche è provenuta un'indicazione di un'area ancora opaca su come concepire l'innovazione nel terziario e su quali figure ne possono effettivamente essere principali responsabili.

Perché investire in innovazione – Tra le principali motivazioni per cui i quadri del campione in esame ritengono che *investire nell'innovazione sia importante* per l'azienda nella quale operano troviamo *acquisire un vantaggio competitivo* (65,2%), *migliorare la qualità percepita dal cliente* (62,5%), *migliorare la qualità interna del lavoro* (56,2%) e *ridurre i costi* (43,8%) (cfr. Tabella 3.1 alla pagina seguente).

L'attribuzione di priorità presenta alcune differenze tra le diverse aree d'Italia: tra le aziende del Nord Est vengono indicati più spesso, rispetto a quelle del Centro Sud, l'acquisizione di un vantaggio competitivo e il miglioramento della qualità percepita dal cliente (rispettivamente 68,6% del Nord Est contro 62,5% del Centro Sud), il Centro Sud e il Nord Ovest privilegiano il miglioramento della qualità interna del lavoro (61,5% e 58,5% contro il 46,0% del Nord Est).

Le aziende di maggiori dimensioni risultano essere più attente agli aspetti commerciali dell'innovazione: i quadri provenienti da imprese con oltre 150 dipendenti citano l'acquisizione di un vantaggio competitivo nel 75,0% dei casi, contro il 66,0% dei quadri appartenenti ad aziende da 50 a 149 addetti, il 63,9% di rispondenti provenienti da imprese dai 10 ai 49 dipendenti, e il 60,3% di quadri di aziende con meno di 10 dipendenti.

Tab. 3.1. *Motivi per cui gli intervistati ritengono importante investire nell'innovazione nell'azienda in cui operano (val. %; domanda a risposta multipla)*

Motivazioni	Frequenze
Acquisire un vantaggio competitivo	65,2
Migliorare la qualità percepita dal cliente	62,5
Migliorare la qualità interna del lavoro	56,2
Ridurre i costi	43,8
Aumentare la produttività	43,7
Automatizzare i processi	43,2
Riposizionare i prodotti/servizi	32,2
Altro	0,3
Non risponde	0,3
<i>Totale risposte</i>	<i>2.084</i>
<i>Base (Totale quadri)</i>	<i>600</i>

Chi promuove e sostiene l'innovazione in azienda – Tra le figure proposte gli intervistati riconoscono nel Titolare (o l'imprenditore/ i soci/ la proprietà) il ruolo e la responsabilità di indirizzo e sostegno dei processi di innovazione nell'impresa (48,3% dei casi), seguito dal Direttore generale o Amministratore delegato (33,5%).

Una quota importante di Quadri opera in imprese in cui l'innovazione non è affidata ad una singola figura o ad un ruolo organizzativo particolare all'interno della gerarchia aziendale: in un caso su cinque (19,5%), infatti, l'innovazione all'interno delle piccole e medie imprese del terziario è promossa, sostenuta e gestita "a rotazione", a seconda delle responsabilità dei singoli progetti. Seppur in percentuale minore, una quota non trascurabile identifica il Responsabile marketing o commerciale (17,5%), spiegabile dallo specifico contesto settoriale delle imprese, seguito dal Responsabile tecnico (16,8%) e dal Responsabile ICT (12,2%).

Tab. 3.2. *Figure all'interno dell'impresa che si occupano di promuovere l'innovazione (val. %; domanda a risposta multipla)*

Figure che promuovo l'innovazione	Frequenze
Il titolare/imprenditore / soci / proprietà	48,3
Il direttore generale / amministratore delegato	33,5
A 'rotazione', secondo le responsabilità di progetto	19,5
Il responsabile marketing / commerciale	17,5
Il responsabile tecnico (produzione beni o servizi)	16,8
Il responsabile ICT	12,2
Nessuno in particolare	7,7
Il responsabile risorse umane	4,0
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>957</i>
<i>Base (Totale quadri)</i>	<i>600</i>



Cosa è stato fatto finora – Diverse sono le attività che le piccole e medie imprese in cui operano i quadri del terziario hanno messo in campo per gestire l'innovazione all'interno della loro azienda. La maggior parte delle imprese ha già cominciato ad *investire in programmi formativi* (33%), un'attività la cui offerta potrebbe essere ampliata e integrata da Quadrifor. La volontà da parte delle aziende in cui operano i quadri di investire nella formazione è seguita dalla scelta di *allocare un budget specifico per l'innovazione* (26%). Si distacca poi, anche se di pochi punti percentuali, la *creazione di un team dedicato* specificamente al tema dell'innovazione aziendale (22%), che risulta essere, in linea con quanto indicato nel paragrafo precedente, un'attività meno intrapresa dalle imprese dove nel 56,2% dei casi non opera una figura specifica all'interno dell'azienda che si occupa di promuovere l'innovazione. Un terzo dei quadri interpellati (33,5%) non indica alcuna delle attività menzionate come parte delle scelte strategiche dell'impresa in cui lavora per gestire l'innovazione.

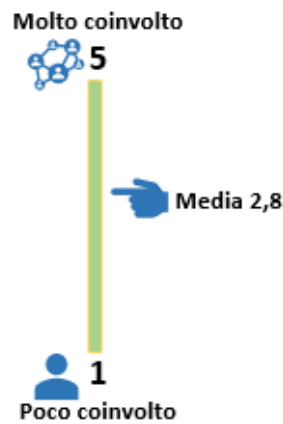
Tab. 3.3. Attività messe in campo dall'azienda per gestire l'innovazione (val. %; domanda a risposta multipla)

Attività	Frequenze
Ha investito in programmi formativi	33,0
Ha allocato un budget per l'innovazione	26,0
Ha creato un team / funzione dedicata all'innovazione	22,3
Ha definito un processo per l'innovazione	17,0
Ha individuato una risorsa responsabile dell'innovazione	14,3
Ha investito in nuovi software (CRM, gestionale ecc.) e settore IT (sito, app)	1,0
Altro	0,8
Nessuna di queste	33,5
Non risponde	0,3
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>890</i>
<i>Base (= Totale quadri)</i>	<i>600</i>

Il coinvolgimento del personale – Ai quadri intervistati è stato chiesto di indicare su una scala di valori da 1 a 5 in che misura l'azienda nella quale operano coinvolge i dipendenti per promuovere l'innovazione⁹. Nonostante le imprese stiano investendo in programmi formativi sull'innovazione, in molti casi i quadri intervistati non riconoscono un adeguato coinvolgimento del personale nella promozione dell'innovazione. Solo il 12,3% dei manager ha risposto che l'azienda coinvolge *molto* i propri dipendenti, mentre il 20,7% indica che si sente *poco* coinvolto per promuovere l'innovazione (la media, come da Grafico 3.1, è di 2,8).

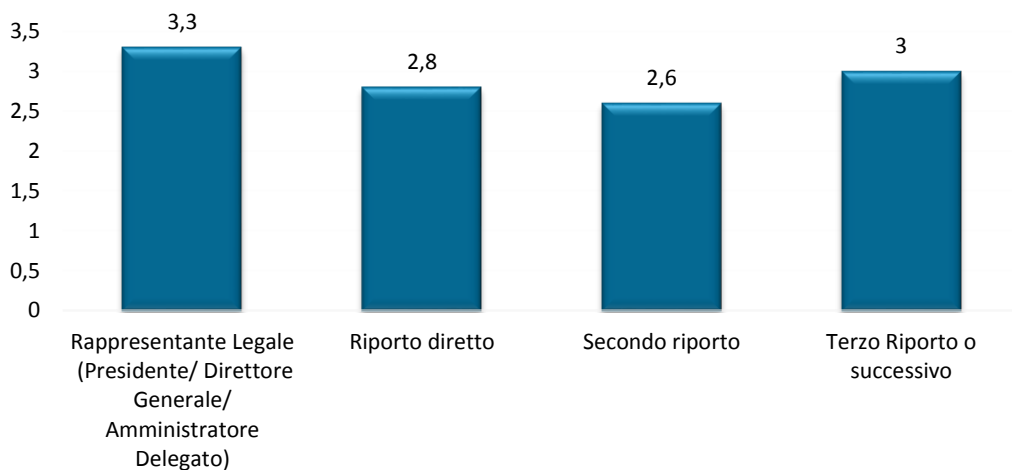
⁹ La scala di valutazione suggerita nell'item propone due estremi: 1 = *poco*, l'innovazione è competenza di specifiche figure in azienda e 5= *molto*, tutti i dipendenti sono sollecitati a contribuire).

Graf. 3.1. Media del coinvolgimento dei dipendenti nel promuovere l'innovazione. Scala di valori da 1 (poco) a 5 (molto)



Il livello di coinvolgimento promosso dall'azienda in termini di innovazione non è però visto da ognuno allo stesso modo. L'indagine indica che a diversi ruoli funzionali all'interno della gerarchia aziendale corrispondono anche diverse opinioni sui livelli di coinvolgimento dei dipendenti all'interno dell'azienda. Solitamente, i vertici dell'impresa ritengono ci sia un coinvolgimento dei dipendenti più alto ($M=3,3$, $SD=1,1$) rispetto ai quadri in posizione di riporto diretto ($M=2,8$, $SD=1,31$) o secondo riporto ($M=2,6$, $SD=1,31$).

Graf. 3.2. Percezione del Livello di coinvolgimento promosso dall'impresa secondo la posizione nell'organizzazione dei manager intervistati (Media dei valori, Scala da 1 a 5)





Metodi innovativi di lavoro introdotti – Una quota importante (41,8%) degli intervistati dichiara che nel proprio luogo di lavoro non è stato introdotto alcun metodo di lavoro innovativo.

Coloro che però stanno introducendo metodi innovativi nelle procedure aziendali delle piccole e medie imprese italiane, indicano lo *Smart Working* (34,5%) e l'*Approccio Agile* (23,3%) seguiti dall'*Open Innovation* (17%) e dalla *Lean Production* (11,8%).

Tab. 3.4. *Metodi di lavoro innovativi nelle aziende in cui operano i quadri intervistati (val. %; domanda a risposta multipla)*

Metodi	Frequenze
Smart Working	34,5
Approccio Agile	23,3
Open innovation	17,0
Lean Production	11,8
Design thinking	9,8
Altro	1,2
Nessuno	41,8
Non risponde	0,8
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	842
<i>Base (= Totale quadri)</i>	600

Come evidenziato dalla successiva Tabella 3.5, l'orientamento all'adozione di metodi di lavoro innovativi risulta essere fortemente legato alle specificità del territorio: se da un lato i quadri delle aziende del Nord-Est rispondono più frequentemente di non aver adottato alcuna innovazione, e sembrano più orientate all'*Open Innovation* rispetto alle imprese del Nord Ovest e del Centro Sud, dall'altro, nel Nord Ovest e nel Centro Sud si registra una propensione maggiore allo *Smart Working* e al *Design Thinking*, mentre le innovazioni legate all'*Approccio Agile* sono più frequentemente adottate dalle imprese del Centro Sud rispetto alle altre aree d'Italia. Sebbene il Nord Est appaia il territorio con PMI del terziario relativamente meno "innovative", è interessante notare come l'orientamento all'*Open Innovation* sia più accentuato in un'area fortemente caratterizzata dalla presenza di distretti industriali, nella quale il tema dell'innovazione viene spesso inteso nell'ottica di filiera.

Tab. 3.5. *Metodi di lavoro innovativi nelle aziende in cui operano i quadri intervistati, per macro-area territoriale (val. %)*

	Smart Working	Open Innovation	Approccio Agile	Design Thinking	Lean Production	Altro	Nessuna	n.r.
Centro-Sud	36,5	13,5	28,8	12,5	13,5	1,0	34,6	0,0
Nord-Est	28,5	20,4	19,7	5,8	10,2	0,7	47,4	0,7
Nord-Ovest	36,2	16,7	23,1	10,6	12,0	1,4	41,8	1,1
Totale	34,5	17,0	23,3	9,8	11,8	1,2	41,8	0,8



Tra i diversi livelli dei rispondenti, coloro che ricoprono un ruolo apicale (presidente, direttore, legale rappresentante, amministratore delegato) fanno riferimento, nel 42,9% dei casi, all'*Approccio Agile* come metodo di lavoro innovativo adottato, mentre la medesima innovazione viene citata dai riporti diretti nel 23,4% dei casi, e dai secondi riporti nel 17,9% dei casi. Una simile differenza è probabilmente dovuta ad una diversa percezione delle priorità, che spiega una maggiore attenzione da parte dei ruoli direzionali ad approcci "macro" orientati al miglioramento dell'efficienza e della produttività.

Nella distribuzione delle risposte in relazione alla dimensione di impresa, il dato sull'utilizzo dello Smart Working appare pressoché uniforme tra le categorie. Un simile dato potrebbe essere interpretato alla luce di una generale volgarizzazione dello Smart Working, che potrebbe essere frequentemente utilizzato, nelle aziende meno strutturate, senza un'adeguata conoscenza e applicazione della normativa di riferimento e dei requisiti necessari alla sua attuazione. Più chiara appare la distribuzione delle risposte legate ad innovazioni di processo come l'*Approccio Agile* e la *Lean Production*, che vengono citate più spesso come già adottate da aziende con oltre 150 addetti rispetto ad imprese di minori dimensioni, come evidenziato dalla Tabella 3.6.

Tab. 3.6. Metodi di lavoro innovativi nelle aziende in cui operano i quadri intervistati, per dimensione di impresa (val. %)

	Smart Working	Open Innovation	Approccio Agile	Design Thinking	Lean Production	Altro	Nessuna	n.r.
10-49 addetti	32,3	16,7	22,6	9,4	11,5	0,7	44,4	1,4
50-149	36,9	15,5	24,3	13,6	10,7	1,0	41,7	0,0
150 e oltre	37,5	20,5	31,8	10,2	22,7	2,3	30,7	1,1
Totale	34,5	17,0	23,3	9,8	11,8	1,2	41,8	0,8

Gli ostacoli all'innovazione – Non tutte le piccole e medie imprese hanno introdotto metodi di lavoro innovativo, perché spesso le PMI incontrano *ostacoli che impediscono di promuovere e sostenere l'innovazione*. Individuare tali ostacoli consente a Quadrifor di proporre delle offerte formative basate sullo sviluppo di competenze necessarie a ridurli. I quadri del Terziario individuano tra i fattori che ostacolano la promozione e l'implementazione dell'innovazione (cfr. Tabella 3.7 alla pagina seguente): la *carenza di personale qualificato* (39,2%), la *resistenza al cambiamento da parte del personale* (38,3%) o del *management* (34,7%), la *carenza di informazioni sulla tecnologia* (22,7%) e il *rischio economico* (21,3%).

**Tab. 3.7. Ostacoli all'innovazione secondo i quadri intervistati (val. %, dom. a risposta multipla)**

Ostacoli	Frequenze
Carenza di personale qualificato	39,2
Resistenza al cambiamento da parte del personale	38,3
Resistenza al cambiamento da parte del management	34,7
Carenza di informazioni sulla tecnologia	22,7
Rischio economico	21,3
Elevati costi amministrativi	19,7
Difficoltà ad individuare partner	12,7
Carenza di informazioni sui mercati	11
Carenza della domanda	8,5
Difficoltà di accesso al credito	6,3
Altro	0,8
Nessuno	2
Non risponde	1,3
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>1.311</i>
<i>Base (= Totale quadri)</i>	<i>600</i>

3.2 L'azienda e la Digital Transformation

Il processo di digital transformation si riferisce alla capacità delle aziende di introdurre nuove tecnologie, ma anche ad un processo più ampio di trasformazione che spinge l'impresa a ripensare alla propria attività in termini organizzativi, strutturali e di produzione.

Il valore strategico della digitalizzazione – I quadri intervistati nel nostro campione considerano la digitalizzazione un *processo strategico* per l'impresa nella quale operano. Nell'indicare l'importanza su una scala di valori da 1 a 10, hanno indicato una media di 7,7 ($SD= 1,98$). Tra le più importanti finalità del processo di digitalizzazione individuate dai quadri (cfr. Tabella 3.8 alla pagina seguente) sono state menzionate *l'automazione dei processi* (58,5%), *l'efficacia della comunicazione e relazione con i clienti* (58,2%) e *l'aumento della produttività* (52,7%).

Cosa è stato fatto finora – Nelle PMI nelle quali lavorano i manager intervistati sono state adottate diverse tecnologie digitali sull'onda del processo di digitalizzazione aziendale, come per esempio *strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno* (73,5%), *social media* (53,8%), *CRM* (42,7%) e *cloud computing* (30,5%). A differenza dei metodi di lavoro innovativo riguardo i quali il 41,8% dei quadri indica che nessuno dei metodi proposti è stato adottato dall'impresa, la digitalizzazione sembra essere un processo più comune all'interno delle piccole medie imprese: solamente l'1,5% dei quadri indica che nessuna delle tecnologie digitali menzionate è stata implementata all'interno dell'impresa (cfr. Tabella 3.9 alla pagina seguente).

Tab. 3.8. Finalità del processo di digitalizzazione secondo i quadri intervistati (val. %, domanda a risposta multipla)

Finalità	Frequenze
Automatizzare i processi	58,5
Comunicare / relazionarsi con i clienti in maniera più efficace	58,2
Aumentare la produttività	52,7
Facilitare la collaborazione a distanza di propri dipendenti	46,0
Pubblicizzarsi / promuoversi con maggiore efficacia sul mercato di riferimento	38,5
Collaborare a distanza con soggetti esterni all'azienda	36,7
Ridefinire i propri prodotti / servizi secondo un nuovo modello di business	34,3
Rivolgersi a mercati nuovi, anche esteri	27,0
Realizzare analisi di mercato sulla base dei propri dati	25,7
Altro	0,3
Non risponde	0,3
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	2.269
<i>Base (= Totale quadri)</i>	600

Tab. 3.9. Tecnologie digitali adottate nelle aziende in cui operano i quadri intervistati (val. %, domanda a risposta multipla)

Tecnologie	Frequenze
Strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno	73,5
Social media	53,8
CRM (Customer Relationship Management)	42,7
Cloud computing	30,5
Sistema di e-commerce per vendere on line	21,8
Strumenti per l'analisi di Big Data	20,0
Internet delle cose (IoT - Internet of Things)	12,8
Tecnologie per il supply chain management	11,5
Sistemi di intelligenza artificiale e machine learning	9,8
RFID (Identificazione a radiofrequenza)	5,7
Robotica (robot, cobot ecc.)	4,8
Blockchain	2,5
Nessuna	1,5
Altro	0,5
Non risponde	0,3
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	1.751
<i>Base (= Totale quadri)</i>	600

L'uso di *strumenti di comunicazione e condivisione di dati al proprio interno* e dei *social media* sembrano seguire un trend decrescente dalle medie alle piccole imprese, come mostrato dalla Tabella 3.10. Le imprese di minori dimensioni risultano inoltre essere le



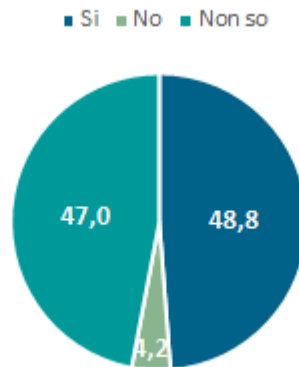
meno avanzate rispetto all'adozione di tecnologie come il CRM, i sistemi di *e-commerce* e di intelligenza artificiale e *machine learning*.

Tab. 3.10. *Tecnologie digitali adottate nelle aziende in cui operano i quadri intervistati, per dimensione di impresa (val. %, domanda a risposta multipla)*

	10-49 addetti	150 e oltre	50-149 addetti	Meno di 10	Totale
Strumenti di comunicazione e condivisione dati	72,6	77,3	78,6	68,6	73,5
Social Media	52,1	58,0	60,2	49,6	53,8
Tecnologie per il Supply Chain Management	9,0	21,6	11,7	9,9	11,5
CRM	41,3	53,4	52,4	29,8	42,7
Cloud Computing	30,9	29,5	33,0	28,1	30,5
Sistema di e-commerce	20,1	29,5	31,1	12,4	21,8
Strumenti per l'analisi di Big Data	17,7	28,4	23,3	16,5	20,0
RFID	5,6	9,1	7,8	1,7	5,7
Sistemi di IA e machine learning	8,0	17,0	14,6	5,0	9,8
Internet delle Cose	12,5	19,3	12,6	9,1	12,8
Blockchain	2,1	6,8	1,0	1,7	2,5
Robotica	1,7	12,5	5,8	5,8	4,8
Altro	0,7	0,0	0,0	0,8	0,5
Nessuna	1,7	1,1	0,0	2,5	1,5
Non risponde	0,0	0,0	0,0	1,7	0,3

In rapporto alla consapevolezza delle tecnologie digitali adottate in azienda, è interessante notare le differenze emerse dalla distribuzione delle risposte per genere dei rispondenti: Le donne citano più spesso gli *strumenti di condivisione* e i *social media* rispetto agli uomini (rispettivamente, 79,1% vs. 70,7% e 58,7% vs. 51,4%), i quali fanno più spesso riferimento al *cloud computing* (33,8% contro 23,9%) e agli *strumenti per l'analisi dei Big Data* (23,8% contro il 12,4%).

Azioni che si intende intraprendere nel breve termine – Il 48,8% dei quadri interpellati indica che l'impresa nella quale opera *intende adottare nuove applicazioni digitali nei prossimi tre anni*. Il CRM (24,6%), gli *strumenti per l'analisi dei Big Data* (20,8%), e i *sistemi di intelligenza artificiale e machine learning* (16,7%) sono le principali applicazioni digitali che le PMI intervistate hanno intenzione di adottare nei prossimi 3 anni.

Graf. 3.3. Propensione ad adottare applicazioni digitali da parte delle imprese in cui operano i manager intervistati (val. %)**Tab. 3.11.** Tecnologie digitali che le aziende nelle quali lavorano i quadri intervistati intendono adottare nei prossimi 3 anni (val. %, domanda a risposta multipla)

Tecnologie	Frequenze
CRM (Customer Relationship Management)	24,6
Strumenti per l'analisi di Big Data	20,8
Sistemi di intelligenza artificiale e machine learning	16,7
Cloud computing	15,4
Tecnologie per il supply chain management	14,3
Strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno	13,3
Social media	10,6
Sistema di e-commerce per vendere on line	9,9
Blockchain	8,5
Internet delle cose (IoT - Internet of Things)	7,5
RFID	5,1
Robotica (robot, cobot ecc.)	4,1
Altro	2,0
Non sa/non risponde	20,5
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>508</i>
<i>Base (= Totale quadri)</i>	<i>600</i>

Il CRM risulta essere la tecnologia più citata dalle imprese del Centro Sud (19,4% contro il 13,7% del Nord Ovest e l'11,3% del Nord Est), mentre le aziende del settentrione privilegiano tecnologie come il *supply chain management* (9,4% nel Nord Ovest, 8,3% nel Nord Est e 5,1% nel Centro Sud), e i *sistemi di intelligenza artificiale e machine learning* (10,1% nel Nord Ovest, 11,3% nel Nord Est e 6,1% nel Centro Sud).

Tra le tecnologie più evolute, le figure direzionali citano più spesso, rispetto ai riporti diretti, il *cloud computing* (13,6% contro 7,9%) e il *machine learning* (15,9% vs. 9,9%),



mentre la *Blockchain* sembra suscitare un interesse generalmente scarso, in coerenza con il generale ritardo nella sperimentazione e applicazione di tale tecnologia in Italia.

Competenze specialistiche ritenute prioritarie – Una volta adottate ed introdotte nell'azienda, tali tecnologie devono poi essere gestite da figure professionali con *competenze e formazione specialistiche*. Le competenze legate alle tecnologie innovative che i quadri intervistati ritengono prioritarie sono quelle legate a *data analysis* (55,7%), *digital marketing* (39,8%), *social media management* (37,7%) e *cybersecurity* (36%).

Tab. 3.12. Competenze specialistiche legate alle tecnologie innovative che i quadri intervistati ritengono di prioritaria acquisizione nelle aziende nelle quali lavorano (val. %)

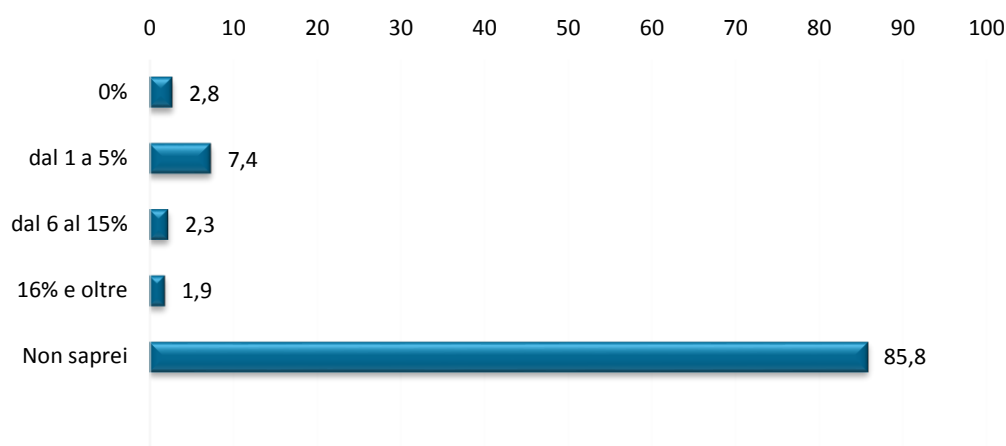
Competenze specialistiche	Frequenze
Data Analysis	55,7
Digital marketing	39,8
Social media management	37,7
Sicurezza informatica / Cybersecurity	36,0
Content management	24,0
UI/UX Design (user interface, user experience)	13,7
Content editing	10,5
Blockchain	7,3
Nessuna	2,7
Altro	1,3
Non sa/non risponde	13,5
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>1.453</i>
<i>Base (= Totale quadri)</i>	<i>600</i>

Tra le figure apicali emerge una maggiore sensibilità a competenze strategiche come il *digital marketing* rispetto agli altri livelli (57,1% contro il 40,9% dei riporti diretti e il 32,9% dei secondi riporti). Competenze come *UI/UX design* sembrano raccogliere uno scarso interesse, probabilmente a causa del fatto che il campione è costituito prevalentemente da imprese di piccole dimensioni. Nell'analisi della distribuzione per dimensione di impresa emerge infatti una percentuale di citazioni leggermente più alta nelle imprese con più di 150 dipendenti (17,0%) rispetto alle altre categorie di imprese, le cui percentuali si vanno dall'11,6 al 13,5%. Infine, il tema della *cybersecurity* sembra particolarmente sentito dalle piccole imprese, che lo avvertono come un ambito di competenze da rafforzare (38,0% e 39,6% nelle imprese con meno di 10 dipendenti e con 10-49 dipendenti, contro il 30,1% delle aziende con 50-149 dipendenti e l'28,4% delle aziende con oltre 150 addetti).

Investire nella digitalizzazione – Ai manager intervistati è stato chiesto di indicare la *percentuale di fatturato* che l'azienda nella quale operano intende destinare alla digital transformation nel 2020. Una quota di gran lunga maggioritaria del campione (85,8%) non ha saputo indicare questa percentuale, mentre la maggior parte di coloro che hanno

risposto ha indicato che non c'è una parte di fatturato che l'azienda investirà nel 2020 nella digital transformation (il 2,8% dei quadri ha indicato lo 0% di fatturato). In media, i quadri hanno indicato che la loro azienda investirà l'8,9% del fatturato nel processo di digitalizzazione ($SD= 17,6$).

Graf. 3.4. Percentuale di fatturato che verrà dedicato alla digital transformation nel 2020 (val. %)



Gli ostacoli alla digitalizzazione – Individuare le competenze ritenute necessarie ed integranti all'introduzione di tecnologie innovative è importante soprattutto se si considera che i maggiori ostacoli identificati dai quadri delle PMI del terziario sono innanzitutto la *mancaza di competenze specifiche* (44,7%) e le *inadeguate competenze del personale* (39,8%). Secondariamente i quadri menzionano le *incertezze dei ritorni di investimento* (37%) e i *costi elevati* (35,7%), seguiti dalle *resistenze al cambiamento*.

Tab. 3.13. Ostacoli alla digitalizzazione secondo i quadri intervistati (val. %, domanda a risposta multipla)

Ostacoli	Frequenze
Mancanza di competenze specifiche	44,7
Inadeguate competenze del personale	39,8
Inceteeze dei ritorni di investimento	37,0
Costi elevati	35,7
Resistenze al cambiamento da parte del personale	35,2
Resistenze al cambiamento da parte del management	32,3
Mancanza di incentivi	22,2
Burocrazia esterna	14,3
Nessuno	1,3
Altro	1,0
Non risponde	1,0
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>1.587</i>
<i>Base (= Totale quadri)</i>	<i>600</i>



Un ultimo focus: le PMI e i social media – Dedichiamo in questo paragrafo un’ultima specifica attenzione al tema dei *social media* come tecnologia innovativa adottata dalle aziende per la capacità che essi hanno di rendere visibile l’impresa sui mercati di riferimento.

Il 53,8% dei quadri intervistati opera in aziende in cui l’utilizzo dei social media è diffuso e adottato come tecnologia innovativa. In queste imprese, la gestione dei social media viene affidata soprattutto a personale interno all’azienda (58,8%), e in percentuale molto inferiore a personale esterno (7,4%). In un terzo dei casi però, la gestione dei social media è affidata a personale sia interno sia esterno (33,7%).

Diversa appare l’intenzione delle imprese nelle quali i social media verranno adottati come tecnologia innovativa nei prossimi 3 anni (10,6%) dove, secondo i quadri, la gestione verrà affidata a personale sia interno che esterno nel 53,3% dei casi, sarà a gestione esclusivamente interna nel 26,7% dei casi ed al contrario esclusivamente esterna nel 20% dei casi.

L’importanza data dai quadri intervistati ai social media come tecnologia innovativa risulta evidente anche dal fatto che il *social media management* è citato tra le competenze specifiche più necessarie per le aziende (37,7%). Come avremo modo di vedere nel Capitolo 5 (paragrafo 5.2), è un tema che riguarda in particolare le donne manager, come indirizzo di professionalizzazione nel campo digitale a fronte di un generale difficile accesso delle donne ad ambiti tecnologici.

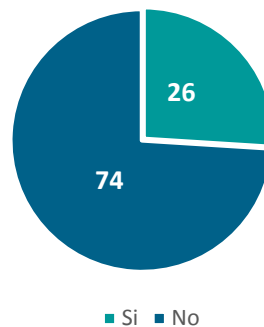
Tab. 3.14. Gestione dei social media nelle imprese in cui operano i quadri intervistati (val. %)

	Nelle imprese che già utilizzano i social media	Nelle imprese che li introdurranno nei prossimi 3 anni
Interno	58,8	26,7
Esterno	7,4	20
Sia interno che esterno	33,7	53,3
Risposte (= Totale citazioni)	323	30
Base (= Totale quadri)	323	30

3.3 Conoscenza e utilizzo dei servizi a supporto della digitalizzazione

Conoscenza dei servizi a supporto della digital transformation – Nonostante esistano incentivi economici per favorire la digital transformation all’interno delle piccole e medie imprese italiane, solamente il 26% dei quadri intervistati è a conoscenza di tali incentivi, mentre la rimanente e maggioritaria quota del 74% non è mai venuta a conoscenza degli incentivi dedicati alle imprese per la digital transformation.

Graf. 3.5. *Conoscenza degli incentivi economici che favoriscono la digital transformation da parte dei quadri intervistati (val. %)*



Tra i quadri che sono a conoscenza degli incentivi economici che favoriscono la digital transformation, il 41,7% ne è venuto a conoscenza tramite *consulenti o commercialisti*, il 39,7% tramite *siti web o articoli su quotidiani e periodici* e il 36,5% tramite *associazioni di categoria*.

Tab. 3.15. *Fonti tramite le quali i quadri sono venuti a conoscenza degli incentivi dedicati alla digital transformation (val. %, domanda a risposta multipla)*

Fonti	Frequenze
Consulenti/commercialisti	41,7
Web	39,7
Articoli su quotidiani/periodici	39,7
Associazioni di categoria	36,5
Ricerca autonoma	30,8
Eventi o comunicazioni istituzionali	24,4
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>332</i>
<i>Base (= Totale quadri)</i>	<i>156</i>

L'utilizzo dei servizi a supporto della digital transformation – Del 26% dei quadri che sono a conoscenza degli incentivi volti a favorire la digital transformation, il 28,2% ha utilizzato almeno una volta tali incentivi, mentre una grande maggioranza, il 71,8%, pur conoscendo gli incentivi economici, non ne ha mai usufruito.

Tra gli incentivi economici utilizzati dai manager consapevoli della possibilità di usufruirne troviamo i *voucher digitali* (50%), gli *incentivi fiscali* (43,2%), i *bonus R&S* e i *bandi Regionali* (36,4%).

Tab. 3.16. Incentivi economici utilizzati dai manager intervistati (val. %; dom. a risposta multipla)

Incentivi economici utilizzati	Frequenze
Voucher digitali	50,0
Incentivi fiscali	43,2
Bonus per R&S	36,4
Bandi regionali	36,4
Fondi Paritetici Interprofessionali	9,1
Punti Impresa Digitale	4,5
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>79</i>
<i>Base (= Totale quadri)</i>	<i>44</i>

Utilizzo di altri servizi a supporto delle PMI – Alcuni quadri intervistati, anche se non hanno mai usufruito degli incentivi dedicati alla digital transformation di cui erano a conoscenza, hanno però utilizzato altri servizi come le *agevolazioni per l'acquisto di nuovi macchinari* (16%) o il *credito di imposta del 15% per investimenti in beni strumentali* (12,2%).

Tab. 3.17. Altri servizi utilizzati dai quadri a conoscenza degli incentivi economici dedicati allo sviluppo delle PMI (val. %; domanda a risposta multipla)

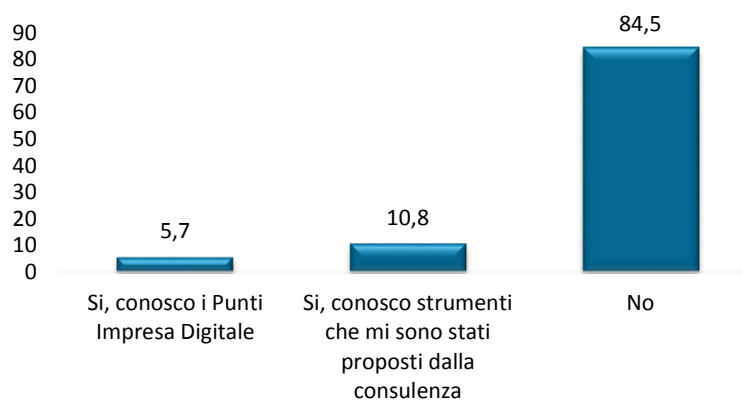
Altri Servizi	Frequenze
Nessuna	61,5
Agevolazioni per l'acquisto di nuovi macchinari (Sabatini bis)	16,0
Credito di imposta del 15% per investimenti in beni strumentali (Guidi-Padoan)	12,2
Credito di imposta del 35% per assunzione personale altamente qualificato	9,0
Fondo di garanzia per le PMI per l'accesso al credito bancario	6,4
Contratti di sviluppo	6,4
Altro	4,5
Agevolazioni su brevetti, marchi ecc.	3,2
Contratto di rete	1,9
Mini Bond	0,6
Non risponde	0,6
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>191</i>
<i>Base (= Totale quadri)</i>	<i>156</i>

Strumenti e servizi per la valutazione dello stato di digitalizzazione dell'impresa – Una quota minima dei manager intervistati, pari al 16,5%, è a conoscenza di strumenti e servizi per la valutazione del livello di digitalizzazione dell'Impresa. In particolare, il 10,8% conosce strumenti proposti dalla consulenza, mentre il 5,7% conosce i *Punti Impresa Digitale* delle Camere di Commercio. Mentre nel primo caso si tratta prevalentemente di strumenti ad hoc, in forma di test, la cui applicazione consente di stimare sia il livello di digitalizzazione conseguito dall'impresa sia le competenze specifiche possedute dal suo



personale, nel secondo caso si tratta di servizi di orientamento, formazione e di mentoring predisposti delle Camere di Commercio quale risposta alla richiesta del MISE di realizzare un network di punti informativi e di assistenza sui processi di digitalizzazione nel quadro del Piano Impresa 4.0. E' indubbio come tale risultato metta in luce la necessità di predisporre azioni per creare una consapevolezza più diffusa tra le imprese del terziario di minore dimensione.

Graf. 3.6. *Conoscenza da parte dei quadri di servizi e strumenti di valutazione del livello di digitalizzazione dell'impresa (val. %)*



Considerando solo i manager che hanno dichiarato di conoscere tali strumenti tali strumenti, nel 21,5% dei casi essi sono già stati utilizzati nell'azienda nella quale operano, mentre nel 54,8% dei casi l'impresa ha intenzione di adottare questi strumenti in futuro. Nel rimanente 23,7% dei casi i quadri indicano che non c'è intenzione da parte della loro impresa di farne uso.

4. Management, innovazione e digital transformation: i cluster di impresa

4.1. Cinque cluster omogenei

Nei seguenti paragrafi sono presentati i risultati della *cluster analysis*, utilizzata per individuare tra i quadri operanti nelle imprese italiane di minore dimensione iscritte a Quadrifor gli specifici target group (o *cluster*) accumulati da caratteristiche omogenee rispetto a determinate variabili d'interesse.

Per l'individuazione dei cluster sono state prese in considerazione le opinioni dei quadri intervistati in merito *all'innovazione e alla digitalizzazione*: l'importanza data ai due processi e il valore strategico ad essi assegnato sono stati usati come discriminanti nell'individuazione di tali profili. Inoltre, sono state considerate *le competenze* che i quadri ritengono di dover acquisire o rafforzare come ulteriore variabile d'analisi. Dall'indagine, emerge la seguente distribuzione dei profili.

Tab. 4.1. Distribuzione delle caratterizzazione dei quadri intervistati rispetto ad innovazione e digitalizzazione (val. %)

Caratterizzazione dei quadri	Frequenza	Percentuale
<i>Traditional and Disinterested</i>	111	18,5
<i>Curious but Passive</i>	96	16,0
<i>Young and Digitalized</i>	125	20,8
<i>Innovation and Digitalization Embracers</i>	133	22,2
<i>Innovation and Digitalization Promoters</i>	135	22,5
Totale	600	100,0

4.2. Traditional and disinterested

Il 18,5% dei quadri delle piccole e medie imprese italiane rientra nel cluster del quadro "Traditional and Disinterested". Si identificano in questo gruppo soprattutto le *donne manager* con titolo di studio *universitario (laurea magistrale o Master di I Livello)* che operano in aziende la cui fondazione risale a 11 anni fa e oltre, e con *un numero medio di quattro quadri*. In confronto agli altri cluster, l'impresa dove operano è spesso ubicata nel *Nord-Est Italia* ed ha clienti in ambito locale: è solitamente un'impresa che non è *partecipata da altre imprese* e che conta un numero di addetti da 10 a 49. Solitamente i quadri appartenenti a questo gruppo *non occupano ruoli al vertice*, ma sono per lo più quadri con ruolo di *secondo riporto* ed operano in imprese il cui settore è quello del



commercio e dei trasporti o dell'intermediazione finanziaria e attività immobiliari. Pochi giovani (addetti sotto i 30 anni) operano all'interno dell'impresa dove lavora questa tipologia di quadro.

La mancanza di un diretto contatto con metodi di lavoro innovativi e con corsi di formazione specialistici influisce sull'orientamento del quadro "Traditional and Disinterested" riguardo il valore strategico dell'innovazione e della digitalizzazione: è l'unico cluster del campione, infatti, ad operare in imprese che *non considerano l'innovazione e la digitalizzazione processi di tipo strategico*. Investire nell'innovazione è visto comunque da questi quadri come una soluzione per far fronte ad obiettivi tradizionali all'interno dell'azienda, come *aumentare la produttività dell'azienda, migliorare la qualità interna del lavoro, e ridurre i costi*. L'innovazione però non viene sostenuta all'interno dell'azienda: *non c'è una figura specifica che se ne occupa e i dipendenti non sono coinvolti* in prima persona nella sua promozione. Tra gli ostacoli che impediscono l'introduzione di strumenti di lavoro innovativi o di tecnologie che possano far fronte ad un processo di digital transformation vengono menzionate la *carezza di personale qualificato* e la *carezza di informazioni sulla tecnologia*, nonché i *costi amministrativi da dover supportare*. Accanto a questi ostacoli di carattere pratico, appaiono altri limiti di carattere psicologico, come per esempio la *resistenza al cambiamento* da parte sia del management sia del personale. Per il quadro "Traditional and Disinterested" non esiste una strategia definita per far fronte alle nuove tecnologie, né un piano per individuare quali applicazioni digitali necessitano di essere adottate nei prossimi 3 anni. La predisposizione nei confronti della digitalizzazione è la stessa riscontrata a proposito dell'innovazione: gli ostacoli sono i medesimi e non esiste una strategia che possa far fronte al processo di digital transformation. Le imprese dove lavorano i quadri "Traditional and Disinterested" intendono destinare in media il 2,5% del fatturato aziendale alla digital transformation nel 2020¹⁰.

La limitata predisposizione all'innovazione e alla digitalizzazione si riscontra anche se si guarda alle competenze che questo cluster desidera rafforzare, come la *Gestione dei collaboratori* (per esempio, coordinarne il lavoro, reclutare il personale, svilupparne la motivazione, gestire le relazioni e il lavoro in team), la *Gestione economico-finanziaria* (in particolare: coordinare e gestire il sistema e l'area amministrazione e contabilità, predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti, realizzare report periodici), la *Gestione dei processi aziendali* (per esempio, definire e controllare il budget, gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale) e le *Competenze personali* come l'aumento della consapevolezza dei propri punti di forza e di miglioramento, saper far fronte alle difficoltà e agli insuccessi e migliorare la propria capacità di ascolto e comprensione.

¹⁰ La maggior parte dei quadri (85,8%) non ha saputo indicare la percentuale di fatturato che l'impresa nella quale operano dedicherà alla digital transformation nel 2020. Per questo motivo, il totale dei quadri su cui è stata calcolata la media di fatturato per ogni cluster è un numero esiguo. Nel caso del cluster "Traditional and Disinterested", i quadri che hanno risposto sono 12.



Tab. 4.2. Caratterizzazione del profilo “Traditional and Disinterested”

Variabile		“Traditional and Disinterested”
Profilo	B.	Genere: Donne
	C.	Livello d’istruzione: Laurea Magistrale o I Livello
	L.	Ruolo: Secondo o Terzo riporto
	M.	Funzione: Personale, Legale e societario, Gestione, Amministrazione e Finanza
Impresa	-	Area: Nord-Est
	D.	Anni di attività: 11 anni e oltre
	G.	Clienti: Locali
	-	Quadri nell’impresa: Quattro quadri
	H.	Dimensione Impresa: 11-49 addetti
	E.	Settore economico: Intermediazione finanziaria
F.	Rapporti societari: Non è partecipata da altre imprese	
Innovazione e digitalizzazione non sono strategiche per l’impresa		
Innovazione e digitalizzazione	1.2	Investire in innovazione favorirebbe: <ul style="list-style-type: none"> - Aumento della produttività - Aumento della qualità interna del lavoro - Riduzione dei costi
	1.3	Nessuna figura specifica si occupa di innovazione
	1.4	Nessuna attività prevista per gestire l’innovazione
	1.5	Dipendenti non si sentono coinvolti
	1.6	Nessun metodo di lavoro innovativo introdotto
		Ostacoli:* <ul style="list-style-type: none"> - Carenza di personale qualificato (I); di competenze e personale (D) - Carenza di informazioni sulla tecnologia (I)
	1.7	
	2.7	<ul style="list-style-type: none"> - Costi amministrativi da supportare (I) - Resistenza al cambiamento da parte del manager e del personale (I e D)
	2.6	Fatturato da destinare nel 2020: In media il 2,5%
	4.1	Non c’è una strategia definita per far fronte alle nuove tecnologie
2.4	Nessuna applicazione digitale da adottare nei prossimi 3 anni	
4.2	Non vengono organizzati corsi in formazione digitale	
Competenze	4.1	Non c’è una strategia definita per far fronte alle nuove tecnologie
	4.3	Competenze da rafforzare: <ul style="list-style-type: none"> - Gestione dei collaboratori - Gestione economico-finanziaria - Gestione dei processi aziendali - Competenze personali: consapevolezza dei propri punti di forza e miglioramento, saper far fronte alle difficoltà, capacità di ascolto e comprensione

*Gli ostacoli menzionati per l’innovazione (I) sono spesso gli stessi menzionati per la digitalizzazione (D).



4.3. Curious but passive

Al profilo dei quadri “Curious but Passive about Innovation and Digitalization” corrispondono la minoranza dei quadri intervistati (16%) e i *più maturi* dell’intero campione in esame (55 anni e oltre). Il quadro “Curious but Passive” svolge funzioni di *vendita e marketing* nella posizione di *secondo riporto* ed opera in aziende *prevalentemente indipendenti del Nord-Ovest* che operano da 11 anni e oltre nel settore del *commercio*, e che contano *oltre 150 addetti* e solitamente *un quadro*. La localizzazione dei loro clienti è per lo più nazionale.

L’innovazione e la digitalizzazione *non* sono ritenute strategiche per l’azienda da parte del quadro “Curious but Passive”, il quale però ritiene che promuovere l’innovazione favorirebbe il *riposizionamento dei propri prodotti e servizi*. All’interno dell’impresa è il responsabile marketing che si occupa di promuovere e sostenere l’innovazione. Il suo lavoro però non è abbinato ad un definito processo per l’innovazione, per la quale *non è stato previsto un budget*. Non essendoci una cultura di promozione dell’innovazione, i *dipendenti non sono coinvolti* nei processi di supporto all’innovazione, così come non vedono attuato nessun metodo di lavoro innovativo.

Il manager “Curious but Passive” è ben consapevole degli ostacoli che limitano lo sviluppo di tali processi, e tra questi indica soprattutto la *difficoltà di accesso al credito*, la *carenza di domanda* e, sul fronte psicologico, la *resistenza al cambiamento da parte del management*.

Sul fronte della digitalizzazione *non vengono adottate tecnologie* come strumenti di comunicazione e condivisione dati al proprio interno, e al quadro “Curious but Passive” non è chiaro se l’azienda intende adottare nuove applicazioni digitali nei prossimi tre anni. Nonostante questo, il quadro “Curious but Passive” è ben consapevole delle competenze specialistiche di cui l’azienda avrebbe bisogno, tra le quali indica il *digital marketing e il social media management*. Ciò che però spinge nella direzione contraria a questi sviluppi è, ancora una volta, la *resistenza al cambiamento da parte del management*. Questi limiti fanno sì che in azienda *non vengano svolti corsi in formazione digitale*, e che si pensi di dedicare alla digital transformation nel 2020 solamente in media il 2,7% del fatturato aziendale¹¹.

I quadri “Curious but Passive” prevedono di rafforzare competenze nell’ambito di *Strategie e analisi degli scenari* (per esempio sviluppare una visione d’insieme, innovare, conoscere gli strumenti per gestire team virtuali, utilizzare i social network) e nell’ambito del *Marketing* più legato al loro ruolo, tra cui vengono nominate la capacità di elaborare

¹¹ La maggior parte dei quadri (85,8%) non ha saputo indicare la percentuale di fatturato che l’impresa nella quale operano dedicherà alla digital transformation nel 2020. Per questo motivo, il totale dei quadri su cui è stata calcolata la media di fatturato per ogni cluster è un numero esiguo. Nel caso del cluster “Curious but Passive”, i quadri che hanno risposto sono 10.

un piano di marketing e monitorarlo, realizzare analisi di mercato, gestire budget e trattative commerciali, coordinare la forza vendita e il servizio di customer care, e monitorare la soddisfazione del cliente.

Tab. 4.3. Caratterizzazione del profilo “Curious but Passive about Innovation and Digitalization”

Variabile		“Curious but Passive about Innovation and Digitalization”
Profilo	B.	Genere: Uomini
	L.	Età: 55 anni e oltre
	M.	Ruolo: Secondo riporto
		Funzione: Commerciale e vendita, Marketing
Impresa		Area: Nord-Ovest
	D.	Anni di attività: 11 anni e oltre
	H.	Dimensione Impresa: oltre 150 addetti
	G.	Clienti: Ambito nazionale
	-	Quadri nell’impresa: Un Quadro
	E.	Settore economico: Commercio
F.	Rapporti societari: Impresa indipendente	
Innovazione e digitalizzazione non sono strategiche per l’impresa		
Innovazione e digitalizzazione	1.2	Investire in innovazione favorirebbe: - Riposizionamento di prodotti e servizi
	1.3	Si occupano di innovazione: - Il responsabile marketing
	1.4	Nessun team dedicato all’innovazione, né è stato definito un processo o un budget
	1.5	I dipendenti non si sentono coinvolti nella promozione dell’innovazione
	1.6	Nessun metodo di lavoro innovativo
		Ostacoli:*
	1.7	- Difficoltà di accesso al credito (I)
	2.7	- Carenza di domanda (I)
		- Resistenza al cambiamento da parte del management (I) e (D)
	2.2	Nessun motivo specifico per promuovere la digitalizzazione
2.3	Nessuna tecnologia adottata	
2.5	Competenze specialistiche: Digital Marketing, Social media management	
2.6	Fatturato da destinare nel 2020: In media il 2,7%	
Competenze	4.1	Non c’è una strategia definita per far fronte alle nuove tecnologie
	4.2	Non vengono svolti corsi di formazione digitale
	4.3	Competenze da rafforzare: - Marketing e vendite - Strategie e analisi degli scenari

*Gli ostacoli menzionati per l’innovazione (I) sono spesso gli stessi menzionati per la digitalizzazione (D).



4.4. Young and digitalized

Il profilo definito “Young and Digitalized” accomuna il 20,8% dei quadri associati a Quadrifor e operanti nelle PMI italiane. I quadri “Young and Digitalized” operano in imprese con un numero di *cinque quadri, equi-distribuite sul territorio italiano*. Nel cluster “Young and Digitalized” sono presenti *i più giovani tra i quadri intervistati* nel nostro campione (meno di 45 anni), con una *leggera prevalenza di donne quadro*. I quadri “Young and Digitalized” hanno un diploma o una qualifica professionale ed *operano nei servizi e consulenze alle imprese*, la cui attività prosegue da circa 6 -10 anni. La tabella riassuntiva delle caratteristiche dei quadri “Young and Digitalized” è a pagina 46.

Solitamente i quadri “Young and Digitalized” si identificano nel ruolo di *riporto diretto* rispetto al Titolare/ Amministratore/ Direttore, e hanno uno o più collaboratori nella struttura di cui sono responsabili. Il quadro “Young and Digitalized” opera in imprese che *spesso sono partecipate da altre imprese* e riveste ruoli funzionali legati alla *produzione tecnica, alla ricerca e sviluppo o al magazzino e alla logistica*.

Il personale che opera nell’impresa dove lavora il quadro “Young and Digitalized” si sente *molto coinvolto* nel promuovere l’innovazione, soprattutto perché nell’impresa ogni dipendente può essere chiamato ad occuparsene “a rotazione”, a seconda delle responsabilità del progetto. L’innovazione e la digitalizzazione sono ritenuti *processi strategici*, soprattutto per attività come l’automatizzazione dei processi e per migliorare la qualità interna del lavoro. Al di là del coinvolgimento dei dipendenti nei processi innovativi, il *responsabile tecnico o ICT* promuove e sostiene l’innovazione in prima persona, tanto che all’interno dell’impresa dove opera questa tipologia di quadro sono già stati introdotti dei metodi di lavoro innovativo, come il lavoro agile. Secondo il quadro “Young and Digitalized”, il principale ostacolo all’innovazione rimane *la difficoltà ad individuare un partner*.

La stessa predisposizione all’innovazione si riscontra per la digitalizzazione, che il quadro “Young and Digitalized” ritiene importante per poter *ridefinire i propri prodotti e servizi, automatizzare i processi, e collaborare a distanza sia con soggetti esterni all’azienda, ma anche con i propri dipendenti*. Tra le nuove tecnologie adottate dal Quadro “Young and Digitalized” ci sono i *Social media*, le Tecnologie per il supply chain management, il CRM, il Cloud computing, la RFID, i Sistemi di intelligenza artificiale e machine learning. Questa gamma di tecnologie verrà ampliata nei prossimi 3 anni con l’introduzione di strumenti di UI/UX Design e Sicurezza informatica/Cybersecurity che il quadro “Young and Digitalized” considera di necessità prioritaria. Al di là delle tecnologie adottate, questi quadri conoscono anche *strumenti di autovalutazione* del livello di digitalizzazione dell’impresa, e le imprese nelle quali lavorano intendono *formare personale già inserito* in azienda per far fronte all’adeguamento alle nuove tecnologie. Nonostante identifichino alcuni ostacoli che limitano le possibilità di perseguire la digital transformation, come per esempio la mancanza di incentivi e la burocrazia esterna, le imprese dove lavorano questi quadri



dedicheranno nel 2020 in media il 5,9% del budget aziendale alla digital transformation¹². Al budget dedicato, le imprese dove operano i quadri “Young and Digitalized” potrebbero abbinare l’*utilizzo di alcune agevolazioni previste* per la digital transformation che, ad oggi, non sono ancora state utilizzate.

Nonostante la predisposizione all’innovazione e alla digitalizzazione, questo gruppo indica di voler rafforzare competenze nelle aree: *Strategie degli Scenari, Gestione dei collaboratori, Gestione economico-finanziaria e Gestione dei processi aziendali*.

Sviluppare una visione d'insieme, ricercare e migliorare i processi e le strutture, gestire i cambiamenti e definire gli obiettivi del proprio ambito strategico, organizzare e coordinare i collaboratori, l'area amministrazione e contabilità, il budget aziendale e analizzare gli scostamenti, producendo report periodici, sono competenze di rilevante interesse.

Tra le competenze personali vengono indicate le funzioni legate alla ricerca del personale e alla motivazione dei dipendenti, la capacità di aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza, e il saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi.

4.4. I&D Embracers

Il profilo del “Innovation and Digitalization Embracer” (*I&D Embracer*) è condiviso dal 22,2% dei quadri intervistati, e rappresenta per questo il secondo gruppo per numerosità.

Seppure questi quadri siano equi-distribuiti per età, gli “I&D Embracers” sono solitamente uomini che operano nel settore dell’*informatica*, delle *attività manifatturiere* o degli *alberghi e ristoranti* nel ruolo di *Rappresentanti Legali*. Le imprese in cui lavorano gli “Embracers” partecipano ad un gruppo, provengono in leggera prevalenza dal Nord-Ovest, sono aziende con un numero di addetti che varia da 10 a 49 e con due (o quattro) quadri. Il quadro “Embracer” lavora all’interno della *Direzione generale* o nel reparto *marketing, commerciale o di vendita*, e ritiene che l’innovazione e la digitalizzazione siano *strategiche* per l’azienda in cui lavora. Condivide l’idea che l’innovazione possa favorire l’acquisizione di *vantaggi competitivi*, l’abilità nel *riposizionare i prodotti e i servizi* dell’impresa e *migliorare la qualità percepita dal cliente*.

I dipendenti delle aziende in cui lavora questa tipologia di quadro sono *mediamente coinvolti* nell’incoraggiare l’innovazione che però viene *promossa e sostenuta da coloro che occupano ruoli al vertice* come il Titolare, il Direttore Generale e il Responsabile Marketing.

¹² La maggior parte dei quadri (85,8%) non ha saputo indicare la percentuale di fatturato che l’impresa nella quale operano dedicherà alla digital transformation nel 2020. Per questo motivo, il totale dei quadri su cui è stata calcolata la media di fatturato per ogni cluster è un numero esiguo. Nel caso del cluster “Young and Digitalized”, i quadri che hanno risposto sono 17.



Tab. 4.4. Caratterizzazione del profilo “Young and Digitalized”

Variabile	“Young and Digitalized”	
Profilo	A.	Età: meno di 45 anni
	C.	Livello d’istruzione: Diploma o qualifica professionale
	L.	Ruolo: Riporto Diretto
	N.	Collaboratori: Uno o più collaboratori nella struttura di cui sono responsabili
	M.	Funzione: Produzione tecnica, ricerca e sviluppo, magazzino e logistica
Impresa	D.	Anni di attività: 6-10 anni
	-	Quadri nell’impresa: Cinque quadri
	E.	Settore economico: Servizi e consulenza alle imprese
	F.	Rapporti societari: Impresa partecipata da altre imprese
Innovazione e digitalizzazione sono strategiche per l’impresa		
Innovazione e digitalizzazione	1.2	Investire in innovazione favorirebbe: <ul style="list-style-type: none"> - Automatizzazione dei processi - Miglioramento della qualità interna del lavoro
	1.3	Si occupano di innovazione: <ul style="list-style-type: none"> - “A rotazione” a seconda delle responsabilità di progetto - Il responsabile tecnico - Il responsabile ICT
	1.5	Tutto il personale si sente coinvolto nel promuovere l’innovazione
	1.6	È stato introdotto l’Approccio Agile
	1.7	Ostacoli:* <ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà a trovare un partner (I)
	2.7	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di incentivi (D) - Burocrazia esterna (D)
	2.2	Investire in digitalizzazione per: <ul style="list-style-type: none"> - Ridefinire prodotti e servizi - Automatizzare i processi - Collaborare a distanza con soggetti esterni e propri dipendenti
	2.3	Nuove tecnologie: <ul style="list-style-type: none"> - Social media
	2.5	<ul style="list-style-type: none"> - Supply chain management - CRM, Cloud computing, RFID, - Intelligenza artificiale e machine learning
	2.6	Nei prossimi anni: UI/UX Design e Cybersecurity Fatturato da destinare nel 2020: In media, il 5,9%
Competenze	4.1	Formare personale già inserito nell’azienda
	4.2	Tutto il personale è coinvolto in corsi di formazione digitale Competenze da rafforzare: <ul style="list-style-type: none"> - Strategie degli scenari - Gestione dei collaboratori
	4.3	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione economico-finanziaria - Gestione dei processi aziendali - Team building, motivazione del personale, consapevolezza dei propri punti di forza e far fronte alle difficoltà

*Gli ostacoli menzionati per l’innovazione (I) sono spesso gli stessi menzionati per la digitalizzazione (D).



L'impresa ha allocato un *budget per favorire i processi informativi*, ha creato un *team dedicato all'innovazione e investito in programmi formativi*. Molti metodi di lavoro innovativi sono stati introdotti nelle imprese dove opera il Quadro "Embracer", come per esempio lo *Smart working*, l'*Open innovation*, l'*Approccio Agile*, il *Design thinking* e la *Lean production*. Il quadro rientrante in questa categoria considera il *rischio economico* l'ostacolo maggiore all'innovazione.

Il processo di digital transformation ha molteplici vantaggi per il quadro "Embracer", come per esempio la possibilità di *ridefinire i propri prodotti, comunicare con i clienti* in modo più efficace, *pubblicizzarsi* con maggiore efficacia, *rivolgersi a mercati nuovi* e realizzare *analisi di mercato sulla base dei propri dati*. Il riconoscimento di questi vantaggi fa sì che all'interno delle imprese in cui lavorano questi quadri sia già cominciato il processo di digital transformation con l'adozione di Strumenti di condivisione dati al proprio interno, *Social media, Tecnologie per il supply chain management, CRM, Sistemi di e-commerce. Competenze specialistiche* come Digital marketing, Data analysis, UI/UX design, Content e Social media management sono ritenute necessarie da acquisire. Anche per ottenere tali competenze, una parte del budget verrà dedicato alla digital transformation nel 2020, *in misura più significativa che dagli altri cluster*. Inoltre, la digitalizzazione è promossa anche tramite *corsi di formazione digitale* a cui prendono parte gli addetti all'interno dell'azienda, il Titolare o il management. Il personale è a conoscenza degli *strumenti di autovalutazione* del livello di digitalizzazione dell'impresa. Inoltre, l'azienda nella quale operano questi quadri intende dedicare nel 2020, in media, il 14,1% del budget alla digital transformation¹³.

Questo gruppo ritiene che ci siano delle *resistenze al cambiamento* da parte del personale che ostacolano la digital transformation, che viene limitata in parte anche dalle *incertezze dei ritorni di investimento*.

Per far fronte a questi limiti, l'intenzione condivisa è quella di formare il personale già inserito in azienda nonché inserirne di nuovo. L'"Embracer" è spesso a conoscenza degli incentivi dedicati alla digital transformation; frequentemente in queste aziende sono stati utilizzati bandi regionali.

Le grandi aree di competenza che questo cluster desidera rafforzare sono quelle più vicine al suo ruolo aziendale: il *Marketing*, le *Vendite* e la *Gestione commerciale*, aree che riflettono i ruoli attualmente occupati. Competenze su cui focalizzarsi sono la definizione di un budget nella propria area e di un piano di marketing da monitorare; la realizzazione di analisi di mercato; la gestione di trattative commerciali; coordinare la forza vendita e un servizio di customer care; monitorare la soddisfazione del cliente. Infine, elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale.

¹³ La maggior parte dei quadri (85,8%) non ha saputo indicare la percentuale di fatturato che l'impresa nella quale operano dedicherà alla digital transformation nel 2020. Per questo motivo, il totale dei quadri su cui è stata calcolata la media di fatturato per ogni cluster è un numero esiguo. Nel caso del cluster "I&D Embracers", i quadri che hanno risposto sono 28.

Tab. 4.5. Caratterizzazione del profilo "I&D Embracer"

Variabile		"Innovation and Digitalization Embracer"
Profilo	B.	Genere: Uomini
	L.	Ruolo: Rappresentante legale (Presidente, Direttore Generale, Amministratore Delegato)
	M.	Funzione: Commerciale e vendita, Direzione generale, Marketing
Impresa	D.	Dimensioni: 10-49 addetti
	-	Quadri nell'impresa: Due (o quattro) quadri
	E.	Settore economico: Informatica, Attività manifatturiere o alberghi e ristoranti
	F.	Rapporti societari: Impresa partecipa ad un gruppo
Innovazione e digitalizzazione sono strategiche per l'impresa		
Innovazione e digitalizzazione	1.2	Investire in innovazione favorirebbe: - Acquisizione di un vantaggio competitivo - Riposizionamento di prodotti e servizi - Miglioramento della qualità percepita dal cliente
		Si occupano di innovazione:
	1.3	- Il Titolare/soci o Direttore Generale - Il Responsabile Marketing
	1.4	L'azienda ha creato un team dedicato all'innovazione, e definito un processo e un budget
	1.6	È stato introdotto lo Smart Working, l'Open Innovation, l'Approccio Agile, il Design Thinking e la Lean Production
	1.7	Ostacoli:*
	2.7	- Rischio economico (I) e incertezze dei ritorni di investimento (D) - Resistenza al cambiamento da parte del personale
		Investire in digitalizzazione per:
	2.2	- Ridefinire prodotti e servizi - Rivolgersi a mercati nuovi, anche esteri - Comunicare coi clienti e pubblicizzarsi in modo più efficace - Realizzare analisi di mercato sulla base dei propri dati
		Nuove tecnologie:
	2.3	- Strumenti di condivisione dati al proprio interno
	2.5	- Social media e CRM - Tecnologie per supply chain management - E-commerce
		Competenze specialistiche: Digital Marketing, Data Analysis, UI/UX Design, Social media management
2.6	Fatturato da destinare nel 2020: In media, il 14,1%	
3.1	Conoscono incentivi alla digital transformation e hanno usato bandi regionali	
3.3		
Competenze	4.1	Formare personale già inserito nell'azienda
	4.2	Il management dell'impresa, il titolare e le figure che se ne occupano vengono coinvolti in corsi di formazione digitale
	4.3	Competenze da rafforzare: - Marketing e vendite - Gestione commerciale

*Gli ostacoli menzionati per l'innovazione (I) sono spesso gli stessi menzionati per la digitalizzazione (D).



4.5. I&D Promoters

Nell'ultimo cluster si identifica la *parte relativamente più consistente* del campione in esame (22,5%) che raccoglie, in particolare, le imprese con un numero di *tre quadri*. In prevalenza *uomini dai 46 ai 54 anni* in possesso di un titolo di studio *universitario o post-universitario* (Laurea Magistrale o Master di 1° livello), gli "Innovation and Digitalization Promoters" operano soprattutto nel Centro Italia. L'impresa partecipata da altre imprese dove lavora questo Quadro opera da circa 1-3 anni nel *settore dell'informatica* ed ha clienti localizzati in ambito prevalentemente nazionale. I quadri "Promoters" occupano funzioni nelle aree di *Ricerca e sviluppo* e *Sistemi informativi*.

L'innovazione e la digitalizzazione sono strategiche nelle aziende dove lavorano i quadri "Promoters", che ritengono di poter acquisire, tramite questi processi, un *vantaggio competitivo*. Riposizionare i prodotti e i servizi, automatizzare i processi, e migliorare la qualità percepita dal cliente sono altri vantaggi ottenibili tramite i processi di innovazione e digitalizzazione.

La varietà dei vantaggi acquisibili dall'attuazione di questi processi fa sì che all'interno dell'impresa i dipendenti siano *molto coinvolti nella promozione* dell'innovazione. Solitamente il responsabile tecnico o il responsabile ICT sostengono l'innovazione in prima persona all'interno dell'impresa dove lavorano questi quadri, che ha anche investito in *programmi formativi* per promuoverla. Sostenere l'innovazione è vista come una strategia per sopperire ad ostacoli come la carenza di personale qualificato e la difficoltà a trovare un partner, ma anche per introdurre più facilmente metodi di lavoro innovativi come lo *Smart working*, *l'Open innovation* e *l'Approccio Agile*.

La digitalizzazione è altresì importante per il "Promoter" che conosce gli strumenti necessari per auto-valutarne l'efficacia e che lavora in un'impresa che *ha già adottato tecnologie* come il CRM, il Cloud computing, Strumenti per l'analisi di Big Data e Sistemi di intelligenza artificiale e machine learning. L'adozione di molte altre tecnologie è *prevista nei prossimi 3 anni*: in particolare, il "Promoter" pensa che verranno introdotti Strumenti di comunicazione e condivisione dati e ritiene importante acquisire tecnologie e competenze specifiche come quelle del Digital marketing, Data analysis, Content management, Content editing e Sicurezza informatica/ Cybersecurity. Nonostante la preoccupazione riguardo ad alcuni ostacoli come i *costi elevati* e le *inadeguate competenze del personale*, la digitalizzazione è vista come strumento per ridefinire i propri prodotti, rivolgersi ad un mercato nuovo e automatizzare i processi. Per far fronte a tali ostacoli, vengono *coinvolti in corsi di formazione digitale* non solo le figure che si occupano di digitalizzazione all'interno dell'azienda, ma anche il management dell'impresa.



Tab. 4.6. Caratterizzazione del profilo "I&D Promoter"

Variabile		"Innovation and Digitalization Promoter"
Profilo	A.	Età: 46-54 anni
	B.	Genere: Uomini
	C.	Livello d'Istruzione: Laurea magistrale o Master di I Livello
	L.	Ruolo: Non occupano ruoli al vertice
	N.	Collaboratori: Nessun collaboratore nella struttura di cui sono responsabili
	M.	Funzione: Sistemi informativi, Ricerca e sviluppo
Impresa	-	Area: Centro
	D.	Anni di attività: 1-3 anni
	-	Clients: Ambito nazionale
	-	Quadri nell'impresa: Tre quadri
	E.	Settore economico: Informatica ed attività connesse
	F.	Rapporti societari: Impresa partecipata da altre imprese
Innovazione e digitalizzazione sono strategiche per l'impresa		
Innovazione e digitalizzazione	1.2	Investire in innovazione favorirebbe: <ul style="list-style-type: none"> - Acquisizione di un vantaggio competitivo - Riposizionamento di prodotti e servizi - Automatizzazione dei processi - Miglioramento della qualità percepita dal cliente
	1.3	Si occupano di innovazione: <ul style="list-style-type: none"> - Il responsabile tecnico - Il responsabile ICT
	1.4	L'azienda ha investito in programmi formativi per gestire l'innovazione
	1.5	I dipendenti si sentono molto coinvolti nel promuovere l'innovazione
	1.6	È stato introdotto lo Smart Working, l'Open Innovation e l'Approccio Agile
	1.7	Ostacoli:* <ul style="list-style-type: none"> - Carenza di personale qualificato (I) e Inadeguate competenze del personale (D)
	2.7	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà a trovare un partner (I) - Costi elevati (D)
	2.2	Investire in digitalizzazione per: <ul style="list-style-type: none"> - Ridefinire prodotti e servizi - Rivolgersi a nuovi mercati - Automatizzare i processi
	2.3	Nuove tecnologie: <ul style="list-style-type: none"> - CRM e Cloud computing
	2.4	<ul style="list-style-type: none"> - Strumenti per l'analisi di Big Data
	2.5	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemi di intelligenza artificiale e machine learning
	2.6	In futuro: Digital Marketing, Data Analysis, UI/UX Design, Content management and editing, Blockchain, Cybersecurity. Fatturato da destinare nel 2020: In media, l'11,6% del fatturato
	3.2	Conoscono incentivi alla digital transformation tramite: <ul style="list-style-type: none"> - Web - Ricerca personale
	Competenze	4.1
4.2		Il management dell'impresa e le figure che se ne occupano vengono coinvolti in corsi di formazione digitale
4.3		Competenze da rafforzare: <ul style="list-style-type: none"> - Strategie e analisi degli scenari - Digital Transformation - Capacità di pensiero critico e costruttività

*Gli ostacoli menzionati per l'innovazione (I) sono spesso gli stessi menzionati per la digitalizzazione (D).



Nel 2020, le aziende dove operano i “Promoters” dedicheranno in media l’11,6% del fatturato alla digital transformation¹⁴.

Il “Promoter” non si limita ad introdurre processi di lavoro innovativi e nuove tecnologie, ma promuove la loro importanza e *desidera rafforzare le proprie competenze proprio nell’area della digital transformation* per poterne conoscere e gestire le innovazioni, le tendenze e gli strumenti specifici, per coordinare team virtuali, e per saper utilizzare strumenti di analisi dei dati. Il “Promoter” desidera diffondere in azienda la *cultura della digital economy*, dare valore al *talento dei nativi digitali*, e conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati. Desidera inoltre allenare la propria capacità di pensiero critico e costruttività e, nell’area delle Strategie e analisi degli scenari, è interessato alla capacità di analizzarli, sviluppare una visione d’insieme, al business e all’imprenditorialità, all’innovazione, alla ricerca e organizzazione delle informazioni, e all’orientamento alla business collaboration.

¹⁴ La maggior parte dei quadri (85,8%) non ha saputo indicare la percentuale di fatturato che l’impresa nella quale operano dedicherà alla digital transformation nel 2020. Per questo motivo, il totale dei quadri su cui è stata calcolata la media di fatturato per ogni cluster è un numero esiguo. Nel caso del cluster “I&D Promoters”, i quadri che hanno risposto sono 18.



5. Management, innovazione e digital transformation: i fabbisogni formativi

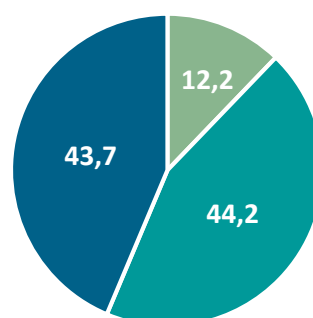
Nell'ultima sezione del questionario si sono indagate le opinioni in merito alla formazione dei manager iscritti a Quadrifor ed operanti nelle micro, piccole e medie imprese del terziario. L'indagine si focalizza sulle scelte delle imprese nelle quali i quadri operano riguardo l'adeguamento alle nuove tecnologie e il livello di coinvolgimento dei quadri e dei dipendenti ai corsi di formazione digitale, ma è presente al contempo l'obiettivo di comprendere quali competenze di carattere manageriale i manager ritengono di dover rafforzare o acquisire considerando le sfide presenti nel loro ruolo attuale e quelle da affrontare in futuro.

5.1. Investire sulle risorse interne e sul management: quali fabbisogni

Acquisire competenze dall'esterno o rafforzare quelle interne? – Nelle aziende in cui operano i quadri del nostro campione, l'orientamento principale per quanto riguarda l'adeguamento alle nuove tecnologie sembra essere quello di *formare il personale già inserito nell'azienda* (44,2%). Come osservato al Capitolo 3, la *carezza di personale qualificato* è considerato il principale ostacolo all'innovazione (cfr. Tabella 3.7 a pag. 29) e, rispetto ai processi di digital transformation, sono citati prioritariamente la *mancaza di competenze specifiche* (44,7%) e le *inadeguate competenze del personale* (39,8%), come da Tabella 3.13 a pag. 34. A questa impostazione contribuiscono anche le valutazioni degli intervistati nel merito delle *resistenze al cambiamento*, sia da parte del management che del personale, come rappresentato nelle medesime tabelle citate.

Graf. 5.1. *Intenzione di adeguamento alle nuove tecnologie delle imprese in cui lavorano i manager intervistati (val. %)*

- Inserendo nuovo personale con competenze adeguate
- Formando il personale già inserito in azienda
- Non c'è una strategia definita in merito





La differenza rilevante con la seconda opzione, ossia *l'inserimento di nuovo personale con competenze adeguate* (12,2%) può essere attribuibile ad una difficoltà a definire con ragionevole certezza di quali figure specialistiche l'impresa possa avere bisogno nel futuro, vero e proprio momento di "precipitazione" e concretizzazione della visione strategica dello sviluppo dell'impresa.

E' possibile che tali figure possano essere individuate nelle valutazioni dei manager sulle competenze specialistiche considerate prioritarie (cfr. Tabella 3.12 a pag. 33). Anche se le competenze di *data analysis*, di *digital marketing*, di *social media management* e di *cybersecurity* possono probabilmente essere rafforzate in quelle figure professionali già presenti in impresa. Indicazioni in tal senso provengono anche dalla lettura delle esigenze formative nei cluster descritti al Capitolo 4: le esigenze di formazione segnalate sono frequentemente legate agli ambiti funzionali particolarmente presenti nelle imprese che compongono i cluster, più che riferirsi a progetti di riorganizzazione radicale.

L'assenza di una strategia definita in materia di competenze, pari al 43,7%, è strettamente correlata alla presenza di imprese che non considerano strategico investire in innovazione e digitalizzazione.

Figure coinvolte nella formazione di digital skill – Nelle imprese in cui operano i quadri intervistati, le figure coinvolte in corsi di formazione digitale sono coloro che si occupano di digitalizzazione all'interno dell'azienda (40,2%) e il management dell'impresa (22%). Ciò sembra rispondere al fondamentale ruolo di promozione e sostegno dell'innovazione e della digital transformation svolto da queste figure.

Solo nel 18,2% delle citazioni si afferma un coinvolgimento di tutto il personale dell'azienda. Quasi un terzo dei quadri intervistati (30%) dichiara però che non vengono svolti corsi di formazione nell'azienda dove operano.

Tab. 5.1. Personale coinvolto nei corsi di formazione digitale (val. %)

Ruoli coinvolti nelle azioni formative	Frequenze
Le figure maggiormente coinvolte nella digitalizzazione	40,2
Non vengono svolti corsi di formazione	30,0
Il management dell'impresa	22,0
Tutto il personale	18,2
Il titolare/imprenditore / soci / proprietà	8,0
<i>Risposte (= Totale citazioni)</i>	<i>710</i>
<i>Base (= Totale quadri)</i>	<i>600</i>

Competenze manageriali nella prospettiva del cambiamento – Al fine di considerare un più ampio spettro di competenze necessarie ai manager delle imprese di minori dimensioni del terziario per far fronte alle sfide dettate dalle prospettive di cambiamento, una specifica domanda del questionario ha fatto riferimento ad un elenco di 45 competenze, già utilizzato in altre ricerche campionarie.



L'elenco di competenze proposte deriva da uno studio realizzato da Quadrifor sui repertori professionali adottati dalle autorità competenti in materia di certificazione, individuando quelle di maggiore pertinenza con la realizzazione di attività manageriali. Le competenze sono elencate in Tabella 5.2. La medesima tabella riporta le frequenze con cui esse vengono citate dai rispondenti, in ordine di priorità, sia per genere che complessivamente.

Tab. 5.2. Competenze che i quadri ritengono di dover acquisire/rafforzare in future, in generale e per genere (val. %)

	Competenze	Uomini	Donne	Totale
1	Analizzare e valutare gli scenari	27,1	26,4	26,8
2	Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)	25,1	18,9	23,0
3	Sviluppare e gestire il lavoro in team	22,6	17,4	20,8
4	Saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (cruscotti per l'analisi di big data etc.)	20,1	17,4	19,2
5	Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	18,0	21,4	19,2
6	Sviluppare la motivazione dei collaboratori	18,5	18,9	18,7
7	Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti	18,3	17,9	18,2
8	Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale	17,8	17,9	17,8
9	Conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della digital transformation (intelligenza artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.)	19,8	12,9	17,5
10	Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo	18,8	14,4	17,3
11	Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori	19,0	13,4	17,2
12	Valutare le competenze e le performance dei collaboratori	14,8	17,9	15,8
113	Elaborare un piano di marketing	16,8	11,9	15,2
14	Allenare la propria capacità di pensiero critico e costruttività	14,0	16,9	15,0
15	Aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza e di miglioramento	12,3	19,4	14,7
16	Saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi (resilienza)	12,3	18,9	14,5
17	Sviluppare una visione d'insieme	12,0	10,9	11,7
18	Gestire le relazioni con i collaboratori	12,5	9,0	11,3
19	Conoscere gli strumenti per gestire team virtuali (smart-working, e-project management etc.)	11,3	10,4	11,0
20	Gestire i cambiamenti organizzativi	9,3	14,4	11,0
21	Migliorare la propria capacità di ascolto e comprensione	10,5	10,4	10,5
22	Coordinare la forza vendita	12,5	6,0	10,3
23	Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo	8,5	13,4	10,2
24	Saper promuovere in azienda la cultura della digital economy e delle opportunità da essa derivanti	11,3	7,5	10,0
25	Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi	10,0	10,0	10,0
26	Orientamento al business e imprevedibilità	11,0	7,0	9,7
27	Ricerca e organizzare le informazioni	10,3	7,0	9,2
28	Gestire trattative commerciali	8,0	11,4	9,2
29	Comprendere e utilizzare i social network per lo sviluppo del business	7,5	11,9	9,0



30	Posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi	9,8	7,5	9,0
31	Organizzare e gestire il sistema di contabilità e amministrazione aziendale	7,3	10,9	8,5
32	Monitorare l'implementazione di un piano di marketing	8,0	7,5	7,8
33	Orientamento alla business collaboration	6,3	7,5	6,7
34	Coordinare un servizio di customer care e monitorare le soddisfazioni del cliente	5,8	8,0	6,5
35	Gestire un budget di area/reparto	7,3	4,0	6,2
36	Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo	6,0	5,5	5,8
37	Conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati (cyber-security)	5,8	5,0	5,5
38	Coordinare l'area amministrazione e contabilità	5,0	6,0	5,3
39	Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale	3,3	9,5	5,3
40	Saper valorizzare il talento dei nativi digitali	5,8	3,0	4,8
41	Gestire o collaborare al sistema qualità aziendale	4,8	5,0	4,8
42	Pianificare la politica delle risorse umane	4,3	5,5	4,7
43	Coordinare/gestire processi di acquisto/approvvigionamento	3,5	5,0	4,0
44	Ricerca, selezionare e reclutare il personale	4,0	4,0	4,0
45	Gestire le relazioni sindacali	0,5	0,5	0,5
<i>(Risposte= Totale citazioni)</i>		<i>2.064</i>	<i>1.016</i>	<i>3.080</i>
<i>(Base = Totale quadri)</i>		<i>399</i>	<i>201</i>	<i>600</i>

Considerando le sfide presenti nel loro ruolo e quelle che prevedono di affrontare nel prossimo futuro, i manager intervistati hanno individuato aree di competenza su cui la formazione dovrebbe concentrarsi e competenze specifiche che sentono di dover acquisire o rafforzare. Combinando le competenze dell'elenco in categorie o *Aree di competenza*, i tre principali insiemi richiamati dagli intervistati riguardano:

- la *Gestione dei processi aziendali* (46,8%),
- le *Strategie e analisi degli scenari* (45,8%),
- la *Gestione dei collaboratori* (41,8%)¹⁵.

¹⁵ Appartengono all'Area Gestione dei processi aziendali le seguenti competenze: Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture; Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo; Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo; Gestire i cambiamenti organizzativi; Coordinare/gestire processi di acquisto/approvvigionamento; Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori; Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo; Gestire o collaborare al sistema qualità aziendale.

L'Area Strategie e analisi degli scenari comprende: Analizzare e valutare gli scenari; Sviluppare una visione d'insieme; Orientamento al business e imprenditorialità; Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato); Ricercare e organizzare le informazioni; Orientamento alla business collaboration.

Infine, l'Area Gestione dei collaboratori include: Ricercare, selezionare e reclutare il personale; Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale; Sviluppare la motivazione dei collaboratori; Gestire le relazioni con i collaboratori; Sviluppare e gestire il



Relativamente alle competenze specifiche interne alle Aree, secondo i manager intervistati, ricoprono particolare rilevanza la capacità di *analizzare e valutare gli scenari* (26,8% citazioni), di *innovare prodotti/servizi, processi, organizzazione e mercato* (23% citazioni) e le competenze necessarie per *sviluppare e gestire il lavoro in team* (20,8% citazioni).

Analizzare e valutare gli scenari è una competenza la cui importanza è condivisa quasi alla pari da uomini (27,1%) e donne (26,4%). Si evidenziano invece alcune differenze per quanto riguarda l'importanza data all'*innovazione*, che sembra interessare più gli uomini (25,1% citazioni) delle donne (18,9%) e lo *sviluppo del lavoro in team* (22,6% gli uomini vs. 17,4% le donne). La competenza che le donne Quadro mettono al secondo posto subito dopo la capacità di analizzare e valutare gli scenari riguarda la capacità di *sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture* (21,4% nelle donne vs. 18% degli uomini, e al quinto posto nel totale con 19,2%).

Seguono, in ordine di priorità, la *capacità di utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni* (19,2%), *sviluppare la motivazione dei collaboratori* (18,7%), competenze specifiche che aiutino a *predispone il budget aziendale e analizzare gli scostamenti* (18,2%), *realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale* (17,8%), *conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della digital transformation* (Intelligenza Artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.) (17,5%), la capacità di *definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo* (17,3%), e di *organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori* (17,2%).

Il fabbisogno di competenze digitali – L'elenco delle 45 competenze manageriali ne comprende 7 specificamente correlate alla gestione della digital transformation:

1. Saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (*cruscotti per l'analisi di big data etc.*)
2. Comprendere e utilizzare i social network per lo sviluppo del business
3. Conoscere gli strumenti per gestire team virtuali (*smart-working, e-project management etc.*)
4. Conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati (cybersecurity)
5. Saper valorizzare il talento dei nativi digitali
6. Saper promuovere in azienda la cultura della digital economy
7. Conoscere, implementare e/o gestire innovazioni e tendenze della digital economy (*Intelligenza artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.*)

Tali competenze sono state rilevate sia nell'indagine del 2017 (ossia su un campione di imprese di ogni dimensione, statisticamente rappresentativo della popolazione delle imprese iscritte a Quadrifor e, con buona approssimazione, della più generale popolazione delle imprese del terziario) che in quella attuale (rappresentativo delle sole imprese di piccola dimensione, con numero di quadri da 1 a 5).

lavoro in team; Valutare le competenze e le performance dei collaboratori; Pianificare la politica delle risorse umane; Gestire le relazioni sindacali.

Avendo utilizzato anche in questa indagine lo stesso elenco complessivo di competenze, alla Tabella 5.3 è riportato il ranking relativo alle competenze digitali nelle due rilevazioni. Per il 2017 si hanno due elenchi, rispettivamente relativi ai 620 referenti di imprese e 1.020 quadri intervistati. Tra parentesi sono indicate le frequenze delle citazioni nelle rispettive rilevazioni.

Tab. 5.3. Comparazione tra le posizioni occupate dalle competenze digitali nelle graduatorie delle competenze manageriali, ottenute nelle rilevazioni 2017 e 2019

Competenze	2019	2017 (quadri)	2017 (imprese)
Saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (cruscotti per l'analisi di big data etc.)	1 (19,2)	2 (23,6)	1 (24,0)
Conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della digital transformation (intelligenza artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.)	2 (17,5)	1 (26,3)	2 (19,2)
Conoscere gli strumenti per gestire team virtuali (smart-working, e-project management etc.)	3 (11,0)	3 (15,5)	4 (10,0)
Saper promuovere in azienda la cultura della digital economy e delle opportunità da essa derivanti	4 (10,0)	5 (8,2)	5 (7,4)
Comprendere e utilizzare i social network per lo sviluppo del business	5 (9,0)	4 (15,1)	3 (15,6)
Conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati (cyber-security)	6 (5,5)	6 (5,9)	6 (6,9)
Saper valorizzare il talento dei nativi digitali	7 (4,8)	7 (6,5)	7 (5,2)
<i>(Base = Totale quadri)</i>	600	1.020	620

Come è possibile notare, nonostante le rilevazioni siano state effettuate in due annualità diverse e su dimensioni di impresa diversamente articolate, le differenze sono minime, al punto che in diversi casi la quota percentuale delle citazioni ha lo stesso ordine di grandezza.

Saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (cruscotti per l'analisi di big data etc.) e *Conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della digital transformation* (intelligenza artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.) sono le due competenze digitali maggiormente citate.

La prima di esse, in particolare, sul complesso dell'elenco delle 45 competenze arriva ad occupare nella rilevazione 2019 la quarta posizione, più elevata che nella rilevazione del 2017 (in nona posizione). Ciò potrebbe essere coerente con l'esigenza di saper analizzare gli scenari per definire strategie e business model adeguati alle nuove necessità di competizione, indicata come prima area di competenza alla Tabella 5.2.

Di converso, *conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della digital transformation* passa dalla quinta alla nona posizione, a vantaggio di altre competenze legate alla gestione dei collaboratori e dei processi aziendali.



Una posizione residuale nella graduatoria 2019 è accordata al *saper promuovere in azienda la cultura della digital economy*, al tema della *cybersecurity* e alla *valorizzazione del talento dei nuovi digitali*, evidentemente di minore rilevanza in un contesto di piccola impresa.

5.2. Ulteriori approfondimenti e considerazioni finali

Brevi considerazioni sui fabbisogni formativi nei cluster di PMI – Buona parte delle elaborazioni condotte nella presente ricerca hanno evidenziato come il dato della dimensione di impresa tenda a spiegare, in maniera più incisiva di altre variabili, i comportamenti delle imprese nei confronti dei processi di innovazione e di digital transformation. Per questo motivo vanno pensate modalità di intervento formativo che tengano conto della specificità dei fabbisogni formativi di questa specifica categoria di imprese, in stretta relazione alla diversità di strategie e comportamenti.

Il successo dei processi di innovazione nelle imprese di minori dimensioni, come si è potuto notare in altre ricerche (Richini 2013 e 2015a; Brunetti, Bernardi e Bettiol 2015), è strettamente correlato alle capacità di visione e guida di figure apicali fortemente determinate a sostenere processi di trasformazione, al contempo però capaci di provocare un forte engagement dei diversi attori, interni ed esterni all'impresa, in un rapporto di reciprocità e collaborazione. Si tratta quindi per le parti sociali e per espressioni bilaterali quali Quadrifor di sostenere modalità di *open innovation*, che a partire dalla centralità delle figure apicali e manageriali si diffondano nei contesti relazionali delle piccole imprese.

I dati forniti nel Capitolo 4 mettono in luce come nei cluster più evoluti i quadri assolvono a ruoli centrali nella definizione dei business model e nella promozione dell'innovazione e della digitalizzazione, quanto più la loro posizione nell'organizzazione è influente (legali rappresentanti, primi riporti, secondi riporti).

Può essere opportuno qui riportare in maniera schematica, con una visualizzazione di insieme riportata in Tabella 5.4 (alla pagina seguente), le competenze emerse per i singoli cluster, già presenti nelle relative schede di sintesi al Capitolo 4.

**Tab. 5.4. Sintesi delle competenze da rafforzare nei cluster di imprese**

Cluster	Competenze specifiche da rafforzare
I&D Promoter	Strategie e analisi degli scenari Digital Transformation Capacità di pensiero critico e costruttività
I&D Embracer	Marketing e vendite Gestione commerciale
Young and Digitalized	Strategie e analisi degli scenari Gestione dei collaboratori Gestione economico-finanziaria Gestione dei processi aziendali Team building, motivazione del personale, consapevolezza dei propri punti di forza e saper far fronte alle difficoltà
Curious but Passive	Strategie e analisi degli scenari Marketing e vendite
Traditional and Disinterested	Gestione dei collaboratori Gestione economico-finanziaria Gestione dei processi aziendali Competenze personali: consapevolezza dei propri punti di forza e miglioramento, saper far fronte alle difficoltà, capacità di ascolto e comprensione

Considerazioni sulle competenze digitali in una prospettiva di genere – La comparazione dei dati tra le diverse edizioni delle ricerche offre alcuni spunti di migliore comprensione delle dinamiche professionali in relazione alle caratteristiche delle imprese e a significative variabili socio-demografiche quali il genere.

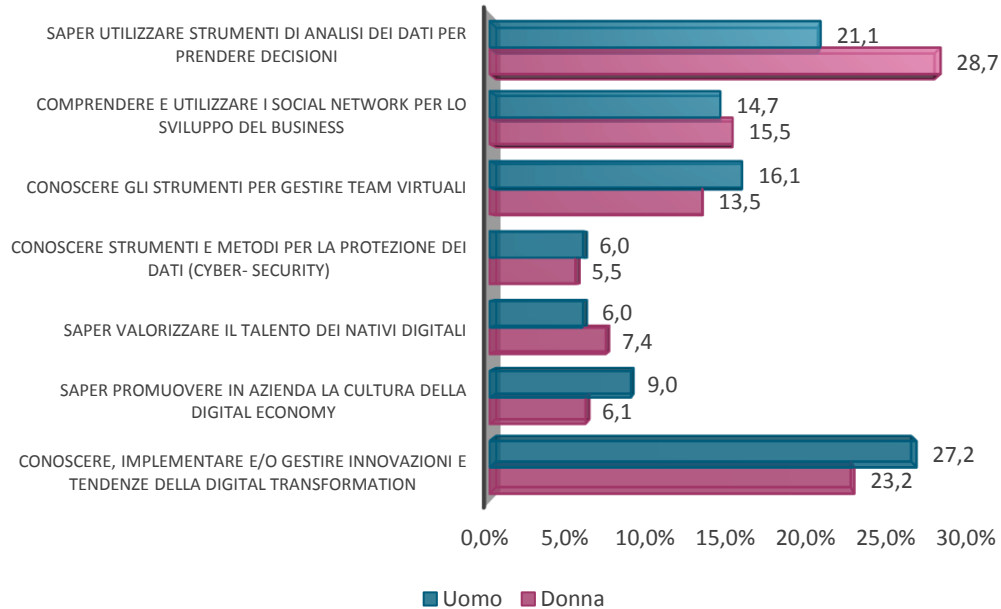
Riprendendo i dati della rilevazione del 2017 (che, ricordiamo ancora, prendeva a riferimento ogni dimensione di impresa presente nella popolazione degli iscritti all'Istituto secondo parametri di rappresentatività statistica), si è recentemente provveduto ad approfondire la distribuzione per genere delle risposte date dai quadri in riferimento alle competenze legate alla Digital Transformation.

Come rappresentato al Grafico 5.2 alla pagina seguente, le donne quadro risultano attribuire una maggiore priorità all'*utilizzo di tecniche di analisi dei dati per prendere decisioni* (competenza selezionata dal 28,7% di donne e dal 21,1% di uomini), e alla *valorizzazione dei talenti dei nativi digitali* (7,4% vs. 6,0%), mentre gli uomini pongono maggiore attenzione alla *conoscenza delle innovazioni e delle tendenze della digitalizzazione* (27,2% tra gli uomini, 23,2% tra le donne), all'*acquisizione di strumenti per la gestione di team virtuali* (16,1% vs. 13,5%), e alla *promozione della cultura della Digital Economy* (9,0% vs. 6,1%).

Nella presente rilevazione campionaria, invece, condotta dall'Istituto presso imprese di minore dimensione (da 1 a 5 quadri), si assiste ad un ripiegamento su temi meno centrali della digital transformation (cfr. Grafico 5.3): le donne manager, in questo caso, risultano essere più interessate dei loro colleghi ad iniziative che consentano di acquisire *competenze nella gestione dei social media* (11,9% vs. 7,5%) e non troviamo evidenze sulle

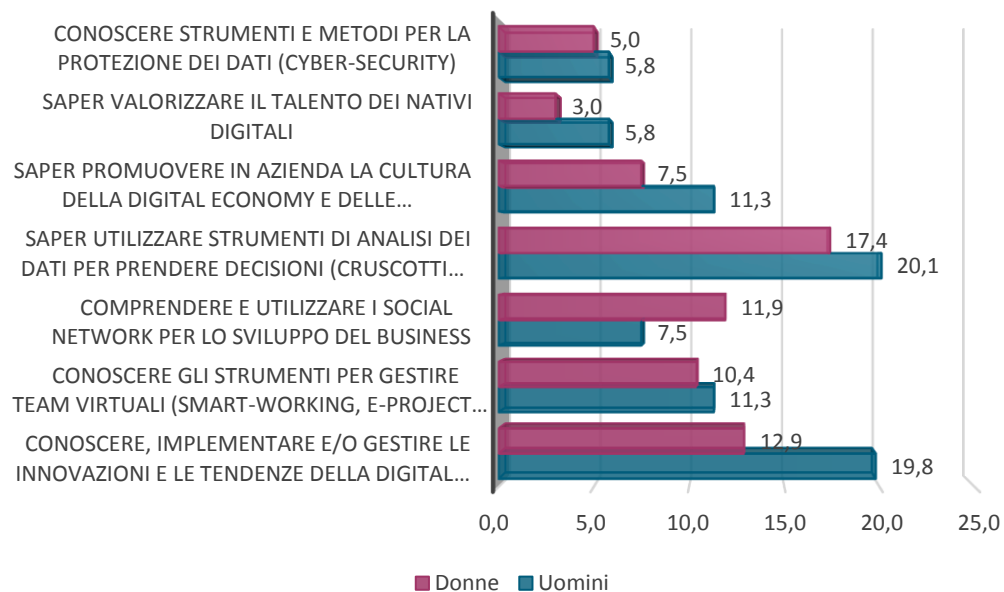
altre tematiche segnalate dalle indagini sull'intera popolazione (comprendente cioè imprese di maggiore dimensione).

Graf. 5.3. Distribuzione delle competenze da acquisire o rafforzare in ambito digitale (val. %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2017

Graf. 5.2. Distribuzione delle competenze da acquisire o rafforzare in ambito digitale nelle imprese di piccola dimensione (max 5 quadri, val. %)



Fonte: Indagine Quadri Quadrifor-Doxa 2019 su piccole imprese (max 5 quadri)



Sembra quindi di poter assistere ad una concomitanza tra dimensione dell'impresa e interessi all'apprendimento, che confina le speranze delle donne manager – e delle stesse imprese in cui sono inserite – in un contesto meno ambizioso. Vanno al contempo considerate alcune altre evidenze della ricerca, tra cui:

- la significativa adozione di tecnologie digitali legate ai social media nelle aziende in cui operano gli intervistati (cfr. Tabella 3.9 a pagina 30 del presente report);
- la relativa priorità attribuita alle competenze specialistiche necessarie al social media management (cfr. Tabella 3.12 a pagina 33);
- un utilizzo prevalente dei social media attraverso personale interno, in prospettiva arricchito attraverso l'integrazione con expertise esterne (cfr. Tabella 3.14 a pagina 35).

Si tratterebbe, a quanto sembra, di un ambito di impiego delle tecnologie digitali di particolare valore strategico per le imprese di minori dimensioni e in cui le donne manager possono esprimere un differenziale professionale.

Resta la necessità di ampliare le opportunità di scelta delle donne rispetto al tema delle tecnologie digitali, al fine di superare possibili fenomeni di digital gender gap (si veda in merito la recente ricerca QuadriFor su *Gender diversity e leadership ai tempi della digitalizzazione*).

Considerazioni sulle capacità di anticipazione dei cambiamenti – Come da Tabella 5.2, *Analizzare e valutare gli scenari* è una competenza la cui importanza è condivisa quasi alla pari da uomini (27,1%) e donne (26,4%). La particolare posizione occupata da questa competenza è resa ancor più singolare confrontando il dato con quello della priorità (prima posizione) attribuita nell'indagine del 2017 alle *competenze per l'innovazione*. Sembra che nelle imprese di piccola dimensione sia indispensabile, al fine di poter prendere decisioni corrette, disporre preventivamente di informazioni e di schemi di lettura in chiave anticipatoria dei macrotrend e dei trend in cui posizionare vision e attività dell'impresa.

Traducendo in termini più operativi e probabilmente più fruttuosi in termini di approccio formativo, la capacità di analizzare e valutare gli scenari e le aspettative che le imprese nutrono nei confronti dei propri manager intermedi (ben poco "intermedi" nelle imprese considerate nella presente ricerca), può essere tradotta in termini di *acquisizione / rafforzamento di una capacità di pensiero anticipatorio e prospettico*.

Il pensiero anticipatorio può essere considerato come una specificità del management di impresa e, più in generale, degli esseri umani nel nuovo paradigma tecnologico. Con tale termine intendiamo *l'orientamento a formulare ipotesi e scenari alternativi al fine di prevedere l'andamento di fenomeni nei quali si è coinvolti*. Si tratta in altri termini di promuovere una modalità di pensiero flessibile, mobile, previsionale, che consenta di ampliare la consapevolezza delle scelte.

Da un punto di vista modellistico, potremmo partire dall'assunzione dell'ormai noto modello V.U.C.A (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) come metafora della



nuova condizione sociale, organizzativa ed economica in cui siamo calati. A ciascuna dimensione è associabile una specifica modalità di pensiero manageriale:

- alla complessità determinata dalla copresenza di molteplici fattori interni ed esterni al contesto organizzativo corrisponde il *pensiero sistemico*, inteso come capacità di cogliere le relazioni di interdipendenza, anche non lineari, esistenti tra più variabili;
- all'incertezza legata alla mancanza di prevedibilità degli eventi si oppone il *pensiero anticipatorio*, o prospettico, ossia la capacità di prefigurare scenari e trend;
- all'ambiguità, ovvero alla difficoltà a porsi in maniera univoca di fronte a dinamiche e comportamenti di difficile interpretazione, si oppone il *pensiero strategico* come capacità di formulare ipotesi e identificare piani di azione efficaci;
- alla volatilità, ovvero alla natura e alla velocità dei mutamenti, è associato il *pensiero innovativo*, quale attitudine a ricercare soluzioni originali ed efficaci non riferite a schemi tradizionali o già adottati, per alimentare e sostenere le nuove trasformazioni.

Queste quattro forme di pensiero sono capacità cognitive tra loro integrate e complementari. Se la formazione delle modalità di pensiero strategico, innovativo e sistemico gode di una consolidata tradizione dei modelli di intervento, in particolare nel campo della formazione continua manageriale, il supporto formativo allo sviluppo del pensiero anticipatorio è ancora in una fase – pur molto promettente – di sperimentazione. Prendendo a riferimento le riflessioni scientifiche e metodologiche sulla *Future Literacy*, promosse da Riel Miller, Head of Foresight presso l'Unesco di Parigi (Miller et al. 2018), occorre agire sulle competenze manageriali su tre versanti del pensiero anticipatorio a complessità crescente:

- a) *optimization*, ovvero utilizzando modelli noti nella lettura anticipatoria del futuro; appartiene a questo ambito la formazione all'utilizzo di metodi predittivi causali, serie storiche ecc.;
- b) *contingency*, ossia sapersi preparare a "sorprese" possibili già parzialmente riconosciute, i cosiddetti "unknown known", attraverso l'acquisizione di competenze nel merito di tecniche di carattere simulativo;
- c) *novelty*, il livello più complesso, che richiede di espandere le percezioni del presente per identificare nuovi modi di costruire significati, esplorando e inventando nuove forme dei futuri possibili.

Su questo versante formativo possono esprimersi sul piano tecnico organismi bilaterali come Quadrifor, nello sforzo interpretativo e progettuale di dare forma ai bisogni trasversali di una pluralità di realtà aziendali del terziario, raccogliendo intorno a sé le migliori risorse presenti nel campo della formazione manageriale. Sul piano culturale e delle policy, si prospetta una fase stimolante e di nuova responsabilità per le parti sociali, che potranno dare impulso ad un nuovo dibattito sullo sviluppo di organizzazioni di lavoro più flessibili, aperte al cambiamento e inclusive.



Bibliografia

Anpal (2018). *XVIII Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2016-2017*. Roma: Anpal [risorsa on line disponibile al sito www.anpal.gov.it].

Anpal (2019). La domanda di professione e di formazione delle imprese italiane nel 2018. *Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior*, 2018, 1-37.

Brunetti G., Bernardi G., Bettiol G. (2015). *Narrare l'innovazione*. Venezia: Marsilio Editori.

Cedefop (2019). 2018 European skills index. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*.

Eurofound (2018), *Born globals and their value chains*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2019). *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI)*. [risorsa on line disponibile all'indirizzo <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/des>].

Garbellano S. (2015). Modelli di business nelle medie imprese innovative. In Richini P., a cura di, op.cit., 111-123.

Inapp (2018), *Rapporto sulla formazione continua 2018*, Roma: Inapp.

Istat (2019). *Cittadini, imprese e ICT*. Roma: Istat.

Istat (2019). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Edizione 2019*. Roma: Istat.

Istat (2019). *Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese* (presentazione indagine e accesso al questionario on line). Roma: Istat.

Istat (2018). *L'innovazione nelle imprese. Anni 2014-2016*. Roma: Istat.

Lewney, R., Alexandri, E., Storrie, D. (2019). *Technology scenario: Employment implications of radical automation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Ministero dello Sviluppo Economico (2019). *Vademecum ragionato degli incentivi per lo sviluppo*. Roma: Ministero dello Sviluppo Economico.

Ministero dello Sviluppo Economico (2017). *Relazione del Garante per le Micro-PMI al Presidente del Consiglio dei Ministri*. Roma: Ministero dello Sviluppo Economico.

Ministero dello Sviluppo Economico (2015). *Indagine sulle PMI "eccellenti": sintesi dei principali risultati*. Roma: Ministero dello Sviluppo Economico.

Ocse (2018). *Formazione degli adulti in Italia. Quale ruolo per i Fondi Paritetici Interprofessionali?*. Parigi: Ocse.

Pagamici B. (2019). *Digitalizzazione e innovazione delle imprese: come scegliere il bonus fiscale più conveniente*. Milano: IPSOA.

Pascucci, F., Temperini, V. (2017). *Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI. Approcci strategici e strumenti operativi*. Torino: Giappichelli.



Richini P., a cura di (2013). *Oltre la crisi: fattori di successo delle PMI nel Mezzogiorno*. Research Paper 5, Roma: Isfol.

Richini P., a cura di (2015a). *Modelli di governance territoriale per sviluppare innovazione e conoscenza nelle PMI*. Roma: Isfol.

Richini P. (2015b). Profili manageriali e fabbisogni formativi dei quadri del terziario. Cosa cambia nelle imprese del commercio e dei servizi. *Osservatorio Isfol*, 3, 69-86.

Richini P., a cura di (2019). *Gender diversity e leadership ai tempi della digitalizzazione*. Roma: Research Paper Quadrifor [risorsa on line disponibile nel sito web dell'Istituto].

Richini P., Savini R., a cura di (2018). *Middle management del terziario di fronte alle nuove sfide organizzative. Nuove competenze e modelli*. Milano: Guerini Next.

Talent Garden (2018). *La digital transformation e l'innovazione tecnologica delle PMI italiane nel 2018*. Milano: Talent Garden.



QUADRIFOR

ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO
DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO



Via Cristoforo Colombo, 137 - 00147 Roma - Tel. +39 06 5744.304/305 - www.quadrifor.it - info@quadrifor.it