

STUDIO CHIAROMONTE
CONSULENZA E SVILUPPO MANAGERIALE

Ricerca CNEI su
**Innovazione,
Competitività e
Occupazione**

- Rapporto Finale -

Roma, Giugno 2002

00198 ROMA - VIA ADDA 105
TEL. +39 06 85.46.307 - FAX +39 06 85.46.317
E.mail: stch.net@tiscalinet.it
C.C.I.A.A.A 638618 - ISCR. TRIB. DI ROMA 6918/87
P.I. 01932181009

INDICE OPINION SURVEY

Premessa	Pag 1
1. Il circolo vizioso competitività-occupazione	2
2. Modelli virtuosi di Management dell’Innovazione	6
3. La riproducibilità del modello	10
4. Cause della disoccupazione, rimedi e soggetti protagonisti	13
5. Profili interni al campione: Top Manager, maturi ed esperti	17
6. Conclusioni	26

Premessa

Il campione selezionato per l'opinion survey è costituito da 239 manager e 42 esperti. I primi sono stati individuati all'interno delle 223 imprese alle quali è stato spedito il questionario dell'indagine iniziale. La individuazione è stata effettuata sulla base delle indicazioni nominative, forniteci in occasione della costruzione del campione delle imprese, e dei contatti successivi che sono stati stabiliti. Gli esperti sono stati invece individuati con un duplice criterio: gli Autori dei testi che erano stati "lavorati" per produrre la relazione finale della desk research, ed i vertici di alcune strutture di studio e ricerca, istituzionalmente "attenti" ai problemi dell'innovazione e dell'occupazione.

Il tasso di risposta è stato del 46,5% tra i manager e del 40% tra gli esperti. Le risposte di questi ultimi non verranno riportate in termini quantitativi, ma come orientamenti di un panel.

Al campione suddetto è stato inviato un questionario in due versioni lievemente differenziate, ma non sul merito delle questioni poste. Il questionario era costituito da 9 domande che chiedevano opinioni su:

- ?? I rapporti tra dinamica della competitività e dell'occupazione a seguito dei processi innovativi;
- ?? I sistemi di Innovation Management che producono contemporaneamente risultati positivi su competitività ed occupazione e la loro diffusione;
- ?? I fattori che facilitano o ostacolano la diffusione di questi sistemi;
- ?? Cause della disoccupazione, possibili rimedi e soggetti protagonisti nelle iniziative di creazione di occupazione.

1. Il circolo virtuoso competitività – occupazione

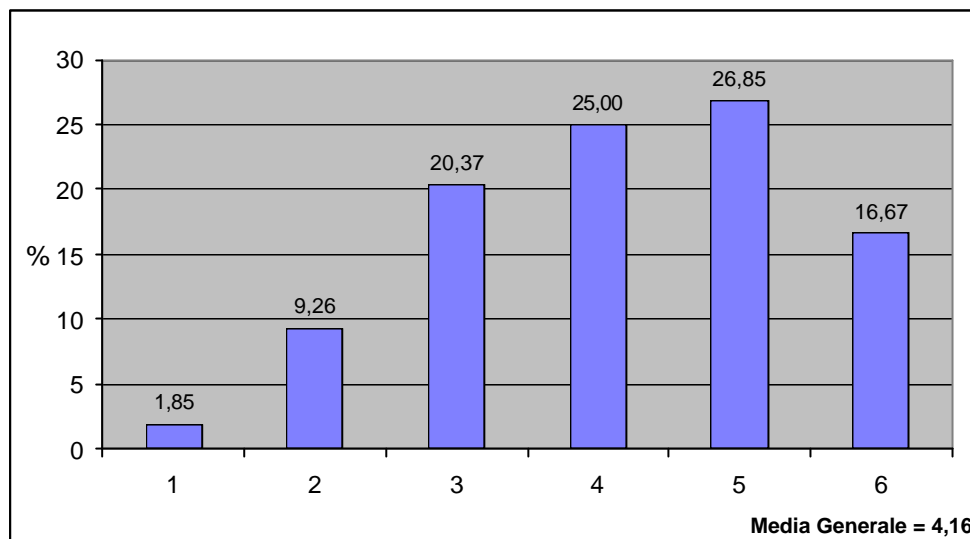
Le prime due domande dell'Opinion Survey miravano ad accertare l'opinione dei partecipanti sul rapporto tra aumento della competitività di un'impresa – conseguente a processi di innovazione- ed aumento della occupazione nell'impresa stessa.

In particolare la prima domanda ipotizzava la automaticità della crescita occupazionale come conseguenza della crescita della competitività; la seconda postulava la necessità di una specifica strategia manageriale finalizzata alla crescita occupazionale, insieme a quella della competitività.

Le figg. 1 e 2 seguenti illustrano rispettivamente le opinioni espresse dai manager relativamente alle questioni indicate, su di una scala di accordo/disaccordo.

Come si può vedere dalla fig. 1, la percentuale di rispondenti manager che dichiara il proprio accordo con la ipotesi formulata (automaticità) è abbastanza alta. Dividendo idealmente in due gradini la scala formulata (da 1-3 per chi non è d'accordo e da 4 a 6 per chi è d'accordo) si evidenzia una percentuale del 66.52% che esprime il proprio accordo, contro una percentuale del 33.48% che si dichiara in disaccordo.

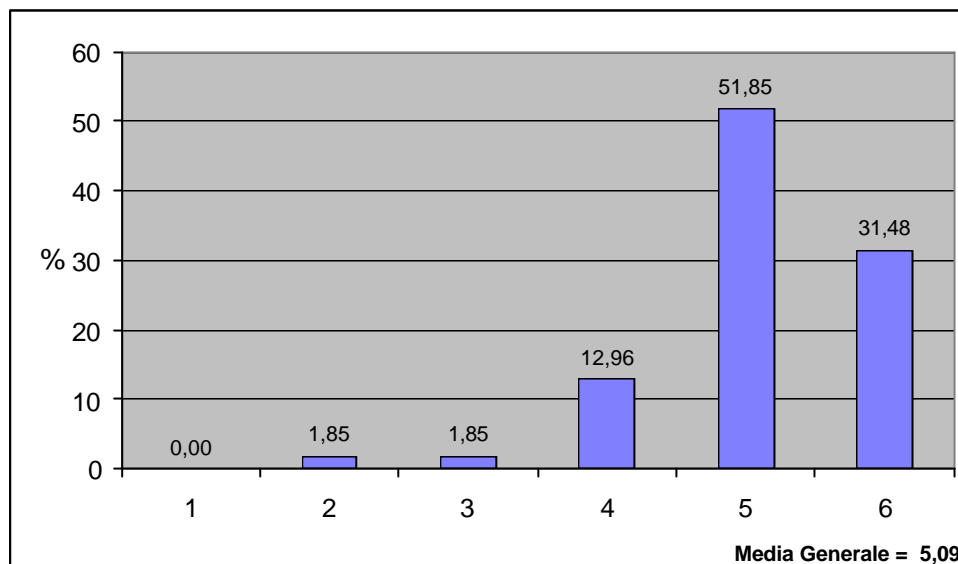
Fig. 1: Se l'innovazione in azienda fa crescere la competitività automaticamente cresce anche l'occupazione



1 = Disaccordo
Totale

Vediamo ora i risultati della risposta alla domanda 2. La percentuale di coloro che sono in disaccordo è veramente minima. Compiendo anche qui la stessa operazione della riduzione a due gradini della scala originaria di 6, questa percentuale è del 3,70, con una percentuale quindi del 96,30 dei rispondenti che si dichiara d'accordo con l'ipotesi formulata, e di oltre l'83% che esprime un grado di accordo molto alto o totale (punti 5 e 6 della scala).

Fig. 2: Perché l'innovazione in azienda produca più competitività e contemporaneamente più occupazione occorrono sistemi manageriali specificamente finalizzati a questo risultato



1 = Disaccordo
Totale

I risultati suesposti si riferiscono alle risposte dei manager; le opinioni espresse dal panel di esperti sulle stesse ipotesi mostrano:

- un andamento divergente (rispetto a quello dei manager) per quanto riguarda la prima ipotesi (automaticità). In questo caso infatti è largamente prevalente tra gli esperti un orientamento di rilevante disaccordo;
- una convergenza invece per quanto riguarda la seconda ipotesi (necessità di una focalizzazione dei sistemi manageriali).

1.1 Discussione

La scelta, nella formulazione del questionario, di consentire agli intervistati due risposte graduate alle due ipotesi, è stata dettata dalla complessità delle

questioni trattate che difficilmente si sarebbero prestate, in una situazione “rarefatta” come quella di una opinion survey, a delle risposte seccamente in alternativa. Ciò anche per la evidente attrattività di una dichiarazione di accordo con la prima ipotesi, che esprime una sorta di comune buon senso (una “traiettoria tecnologica dominante” per usare una espressione cara agli economisti evolucionisti).

E’ stato così possibile apprezzare se e quale delle due ipotesi formulate raccogliesse maggiormente il consenso dei rispondenti all’intervista, evitando però una eccessiva semplificazione delle questioni trattate. E’ emerso in tutta evidenza che è la seconda ipotesi quella preferita. Una percentuale di oltre il 28% dei rispondenti che aveva espresso dissenso sulla prima ipotesi, esprime invece assenso sulla seconda; e se si prendono in esame i due gradini più elevati della scala (5 e 6) la percentuale di coloro che esprimono accordo con l’ipotesi 2 è di 40 punti percentuali superiore a quella di coloro che esprimono accordo con l’ipotesi 1. Risulta insomma evidente che (praticamente) la totalità dei manager intervistati è convinta, e la stragrande maggioranza di essi è fortemente convinta, che per avere risultati positivi sul terreno della partecipazione al lavoro nelle imprese rese più competitive dai processi di innovazione, serve che il management adotti modalità innovative specificamente finalizzate anche a quest’obiettivo.

Si ricorderà, d’altra parte che era questa la ipotesi di partenza del nostro progetto: esistono “modelli” di management dell’innovazione che possono contribuire in maniera significativa alla instaurazione di un circolo virtuoso tra innovazione, vantaggio competitivo ed occupazione. Questa ipotesi, già sostanzialmente verificata dall’indagine sulle implicazioni delle innovazioni nelle imprese, riceve ora ulteriore conferma dai risultati dell’opinion survey che indica una consapevolezza largamente diffusa, anzi generalizzata, di questa esigenza tra i manager intervistati. Contemporaneamente un analogo orientamento viene espresso anche dal panel di esperti che, anzi, negano in maniera netta qualsiasi automaticità del rapporto tra aumento della competitività e dell’occupazione come conseguenza delle innovazioni.

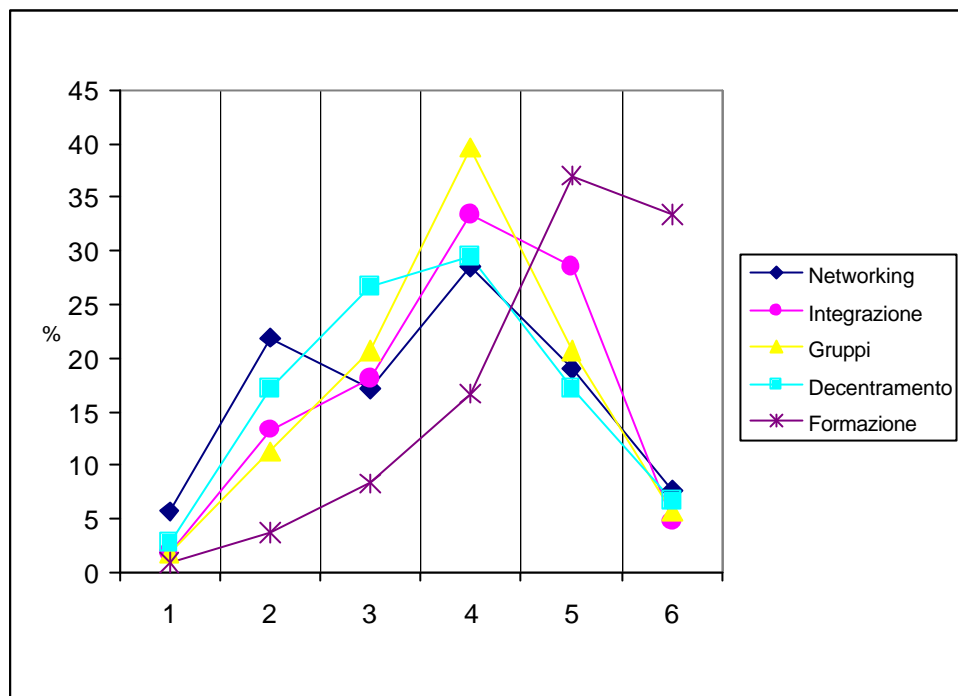
2. Modelli virtuosi di Management dell’Innovazione

La domanda 3 dell'opinion survey ripropone alla valutazione dei manager il modello di gestione dell'innovazione già disegnato per l'indagine sulle imprese. Esso si focalizza su 5 fattori che, nell'indagine, sono stati ritenuti determinanti il successo delle imprese innovative, sia in termini di competitività che di partecipazione al lavoro. Come si ricorderà i 5 fattori sono : l'utilizzo di economie esterne all'impresa innovativa, l'integrazione interfunzionale, l'utilizzo di gruppi di lavoro, il decentramento e la formazione/sviluppo competenze. Ai manager è stato chiesto di valutare se, in effetti , a loro avviso, un sistema di gestione dell'innovazione, caratterizzato dalla presenza dei fattori elencati, potesse produrre risultati positivi contemporaneamente sulla competitività e sull'occupazione delle Imprese che lo adottano.

La fig. 3 mostra i risultati emersi che vanno valutati a due diversi livelli. Il primo in relazione ai fattori considerati singolarmente, il secondo al modello nel suo insieme.

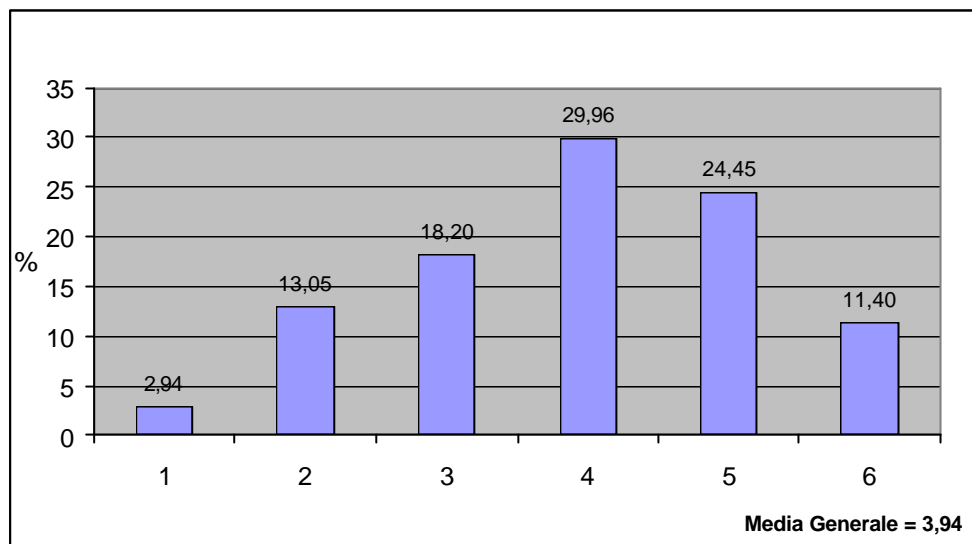
Per quanto riguarda il primo. La maggioranza dei rispondenti si dichiara d'accordo con l'ipotesi esposta, per ognuno dei fattori. La percentuale più bassa di accordo si ha sul "networking" (oltre il 55%) e sul decentramento (oltre il 53%); la più alta si ha sulla rilevanza della formazione nel produrre il "successo " dell'innovazione (oltre l'87% degli intervistati esprime il proprio accordo e oltre il 70% esprime un grado di accordo con l'ipotesi formulata molto alto o totale). La valutazione degli altri due fattori si colloca su posizioni intermedie rispetto a quelle indicate, attestandosi su valori di accordo che possono essere considerati alti (circa i due terzi dei rispondenti).

Fig. 3: L'idealtipo di Management dell'Innovazione: i fattori



Al secondo livello va considerato il grado di accordo con l'ipotesi formulata per quanto riguarda il modello nel suo insieme. Un punteggio medio di 3.94 (su di un massimo di 6), per l'insieme dei fattori considerati, va considerato un punteggio alto. Esso corrisponde ad oltre il 65% dei rispondenti che si sono dichiarati d'accordo con l'ipotesi formulata.

Fig. 4: L'idealtipo di Management dell'Innovazione: il modello



1 = Disaccordo
Totale

Se paragoniamo ora questi risultati con quelli emersi dall'indagine sulle imprese, notiamo che i due profili di management dell'innovazione identificati sono abbastanza simili. La realtà dell'Innovation Management quindi trova un sostanziale riscontro nelle opinioni del nostro campione di manager. Alcune peculiarità vanno però evidenziate.

Innanzitutto il decentramento. Mentre nell'indagine sulle imprese è risultato che il grado di decentramento nella gestione dell'innovazione è basso, nell'opinion survey la maggioranza dei manager intervistati ritiene che una gestione decentrata costituisca un fattore di successo nei processi di innovazione. Si ricorderà che questo era l'unico punto sul quale la nostra ipotesi di partenza non aveva trovato conferma nei risultati dell'indagine sulle imprese. Si ricorderà inoltre che, commentando questi risultati, avevamo rilevato una discordanza tra il punto d'arrivo attuale della teoria organizzativa, decisamente orientato verso il decentramento, e la realtà della effettiva gestione dell'innovazione nelle imprese del nostro campione, decisamente orientata, al contrario, verso l'accentramento. Questa discordanza, confermata dai risultati dell'opinion survey, esprime probabilmente uno iato tra una esigenza avvertita ed una inerzia della macchina organizzativa.

In secondo luogo la formazione. In questo caso si tratta semplicemente di una sottolineatura della rilevanza della formazione che viene fatta dalle opinioni dei manager, rispetto ad una realtà gestionale che comunque aveva evidenziato un buon livello di impegno delle imprese su questo terreno. Anche in questo caso è possibile pensare ad una sorta di arretratezza della realtà della gestione rispetto alle esigenze identificate. Va però ricordato, come già abbiamo avuto occasione di sottolineare, che le rilevazioni quantitative sull'attività di formazione effettuate nella indagine sulle imprese hanno probabilmente sottovalutato l'impegno effettivo delle imprese nella più complessa ed articolata (rispetto alla semplice formazione) attività di sviluppo delle competenze. Impegno la cui necessità sembra essere valutata appieno nelle opinioni espresse da i manager.

Ci sembra opportuno interpretare queste differenze tra i risultati dell'indagine sulle imprese e quelli dell'opinion survey in relazione al modello di innovation management, come la sottolineatura da parte dei manager intervistati di due leve (il decentramento e la formazione appunto) da utilizzare appieno per migliorare la efficacia dei sistemi di gestione dell'innovazione.

Si ricorderà, del resto, che una gestione decentrata ed un impegno maggiore della media del campione, nell'indagine sulle imprese, costituivano i punti di forza caratterizzanti i due cluster di maggior successo nel management dell'innovazione.

In conclusione, il modello ipotizzato, che aveva trovato conferma nell'indagine sulle imprese, viene validato anche dalle opinioni dei manager intervistati che, in larghissima maggioranza, ritengono che esso produca contemporaneamente risultati positivi, in termini sia di competitività che di occupazione. Sempre gli stessi manager, però, ritengono che la diffusione di questo modello non sia ancora adeguata nell'insieme dell'industria italiana, e individuano comunque margini di diffusione ulteriore anche all'interno del loro comparto.

E gli esperti? L'orientamento espresso da questi ultimi per quanto riguarda il modello nel suo insieme non differisce sensibilmente dalle opinioni espresse dai manager. Questo risultato è però il frutto di significative differenze di valutazione sui diversi fattori: Si notano in particolare, una perplessità sui processi di esternalizzazione ed un maggiore apprezzamento per la formazione.

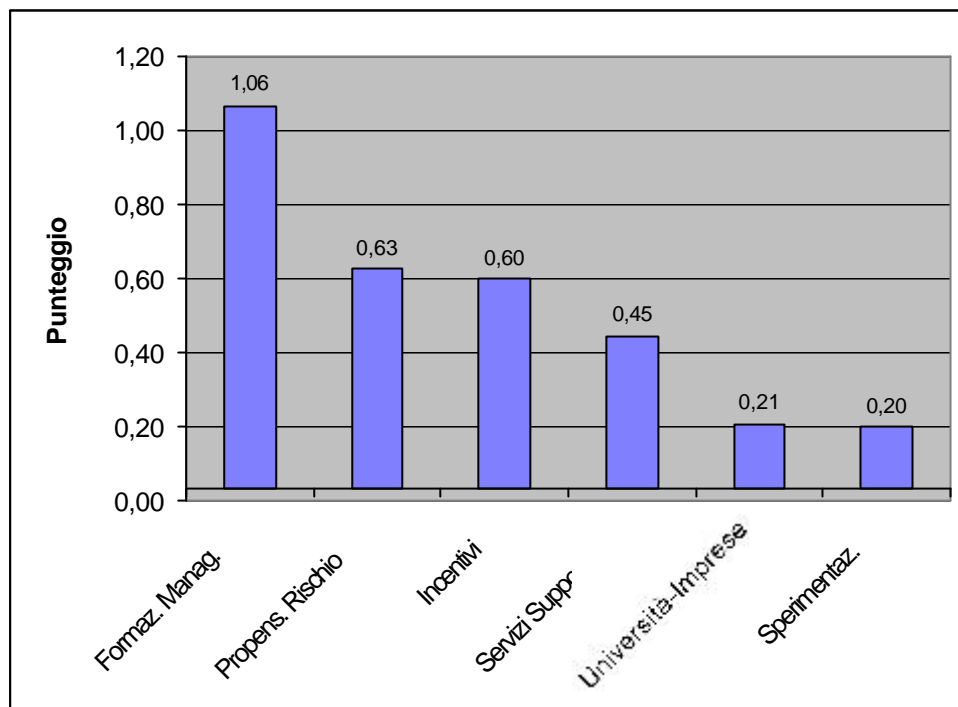
3. La riproducibilità del modello

Le domande 5 e 6 dell'opinion survey avevano l'obiettivo di verificare la riproducibilità del modello, attraverso la individuazione, da parte dei manager intervistati, dei principali fattori che potevano facilitare la diffusione del modello stesso (domanda 5) e dei principali ostacoli a questa diffusione (domanda 6).

Sia per l'una che per l'altra domanda ai manager veniva chiesto di citare due fattori, numerandoli in ordine di importanza. E' stato così possibile procedere a due tipi di elaborazione, il primo riguardante una classifica di importanza tra i fattori scelti, il secondo con il numero dei manager che avevano citato un determinato fattore, indipendentemente dal punteggio assegnato.

Per quanto riguarda la classifica dei facilitatori, al primo posto troviamo la "formazione manageriale", con un punteggio di gran lunga superiore rispetto al secondo fattore citato che è "maggiore propensione al rischio da parte degli imprenditori/manager"; segue dappresso il terzo fattore in classifica "Incentivi pubblici per le imprese innovative".

Fig. 5 Classifica dei fattori che facilitano la diffusione del modello

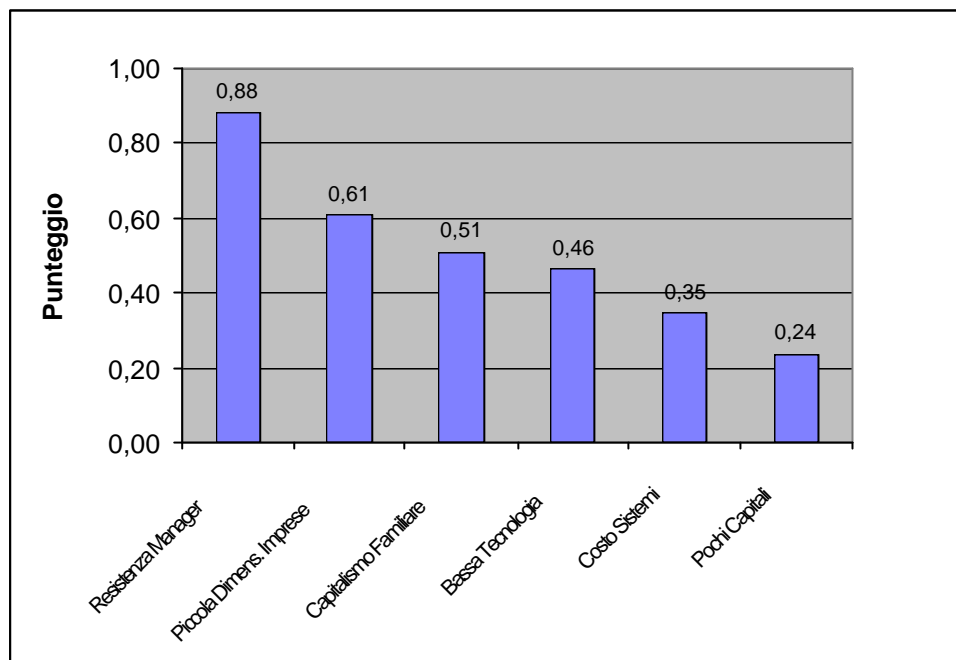


Metti in nota alla figura questa classifica è stata ottenuta quotando 2 ogni citazione al primo posto e 1 ogni citazione al secondo posto e dividendo il risultato per il numero dei rispondenti.

Questa classifica è il frutto di un'alta percentuale di manager che hanno indicato la "formazione manageriale" tra gli elementi facilitatori (60%) e più specificamente di un'alta percentuale di citazioni al primo posto (oltre il 46%)

La classifica degli ostacoli poi, vede al primo posto "la resistenza al cambiamento da parte dei manager", con una minore concentrazione di risposte rispetto alla formazione, seguita da "la piccola dimensione delle imprese" e da "la natura familiare del capitalismo italiano".

Fig. 6 Classifica degli ostacoli alla diffusione del modello



La distribuzione del peso relativo delle citazioni di questi fattori non presenta elementi di rilievo da sottolineare.

3.1 Discussione

Il giudizio che si può ricavare da quanto sopra è netto. La leva prioritaria sulla quale agire, per realizzare modelli di gestione dell'innovazione che si avvicinino al nostro idealtipo, è quella della formazione dei manager. Si tratta di manager che mostrano resistenza al cambiamento; la loro propensione all'innovazione (ed al rischio conseguente) va quindi accresciuta. In questo quadro la piccola dimensione è percepita come un ostacolo significativo; mentre gli incentivi pubblici all'innovazione nelle imprese costituiscono un fattore importante, ma non centrale. Ciò è confermato dal fatto che né la disponibilità di capitali, né il costo da affrontare per la realizzazione di questi sistemi sono considerati tra i fattori di rilievo.

Il tema della cultura manageriale necessaria per assumere questi orientamenti gestionali è insomma centrale nella opinione dei manager intervistati. La formazione, già considerata a livello generale nel modello, viene riconfermata come prioritaria, con il principale obiettivo di aumentare

la propensione all'innovazione e all'assunzione di rischi (decidere in condizioni di ambiguità) e minimizzare la propensione verso atteggiamenti di conservazione.

Sugli stessi temi l'orientamento degli esperti non diverge dalle opinioni dei manager per quanto riguarda gli ostacoli, conferma anche il rilievo della formazione tra gli elementi che facilitano la diffusione del modello, ma, sempre in quest'ambito, introduce il tema dei servizi di supporto nel territorio alle imprese innovative.

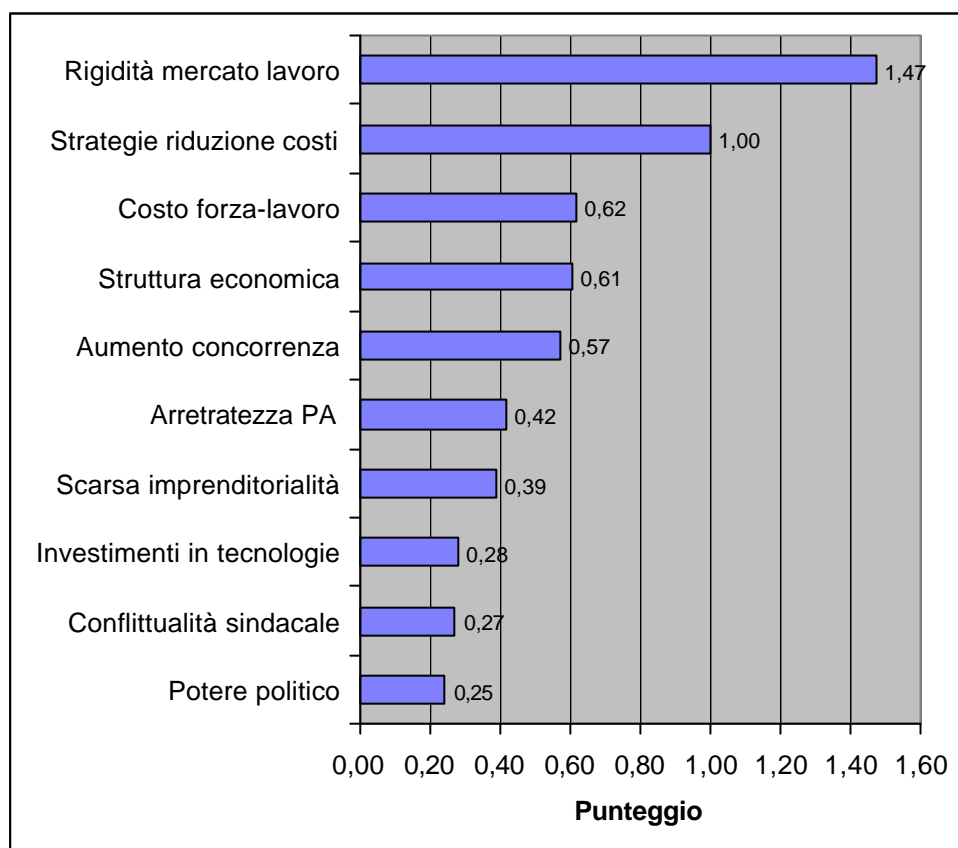
4. Cause della disoccupazione, rimedi e soggetti protagonisti

L'ultima parte dell'op. surv. era focalizzata sulla valutazione, da parte dei manager, delle cause della disoccupazione, dei relativi rimedi, e sulla indicazione dei soggetti che, a loro avviso, possono essere i protagonisti di una azione tesa alla creazione di occupazione.

Il meccanismo utilizzato per domande e risposte a questa parte dell'opinion survey è stato lo stesso che per le due domande precedenti, con la sola differenza che venivano richieste ai rispondenti tre "preferenze" ordinate per ordine di priorità (1, 2, 3). I risultati quindi consistono, anche in questo caso, in una classifica e nella indicazione aggiuntiva del numero di citazioni per ogni fattore.

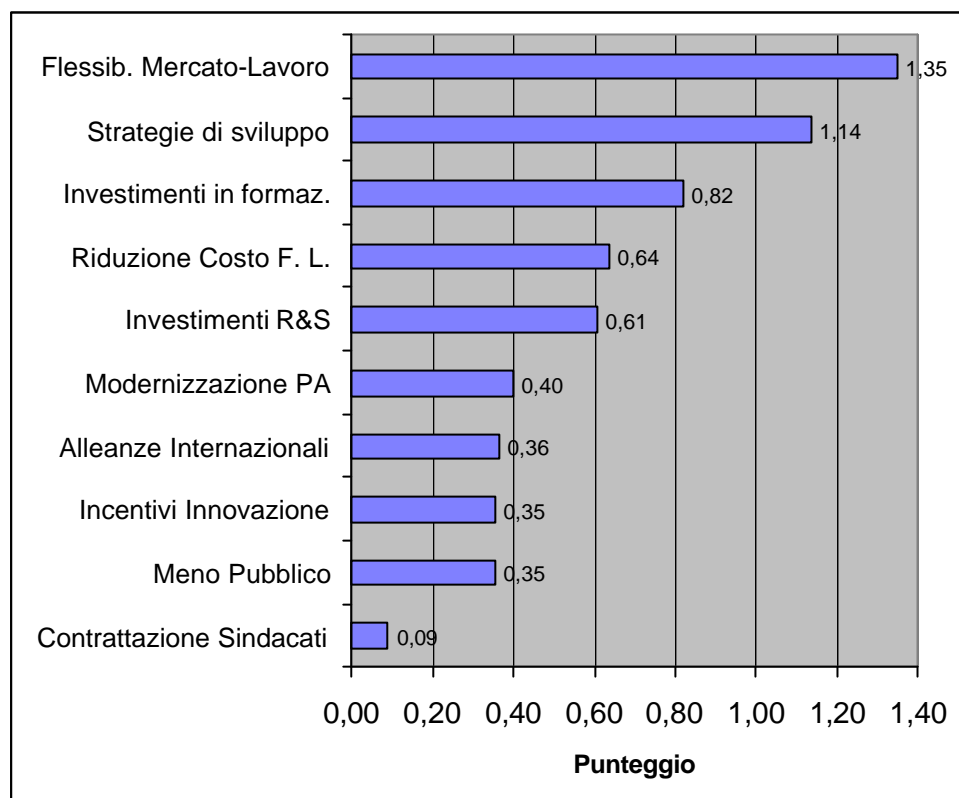
Per quanto riguarda le cause della disoccupazione, il fattore che risulta al primo posto della classifica, con un punteggio molto alto, è la "rigidità del mercato del lavoro"; al secondo posto vengono indicate "strategie manageriali prevalentemente mirate alla riduzione dei costi". La differenza tra i due fattori è sensibile, ma anche il secondo fattore ha un punteggio elevato. Va segnalato inoltre che, se ci si riferisce al numero di citazioni la percentuale di manager che hanno citato i due fattori è praticamente identica (62 e 60%). Più che discordanza di opinioni vi è quindi una gradazione dell'importanza di due fattori che vengono entrambi presi in considerazione tra le principali cause della disoccupazione. La concentrazione delle risposte su questi due primi fattori è alta; il terzo fattore, a notevole distanza, sia di punteggio ottenuto che di numero di citazioni, è "l'alto costo della forza lavoro".

Fig. 7 Le cause della disoccupazione in Italia: classifica dei fattori



Analogamente, nella risposta alla domanda 8 sui rimedi alla disoccupazione, il primo fattore risulta essere “rendere più flessibile il mercato del lavoro”; al secondo posto ugualmente troviamo “strategie aziendali di sviluppo e innovazione” (come contrapposte alle strategie di riduzione dei costi). In questo caso però la differenza tra i due fattori è di gran lunga più contenuta che non nel caso precedente. Va sottolineato, a completamento, che il terzo fattore, quale possibile rimedio alla disoccupazione, nella valutazione dei manager, è “Più investimenti in formazione e creazione di competenze da parte delle imprese”.

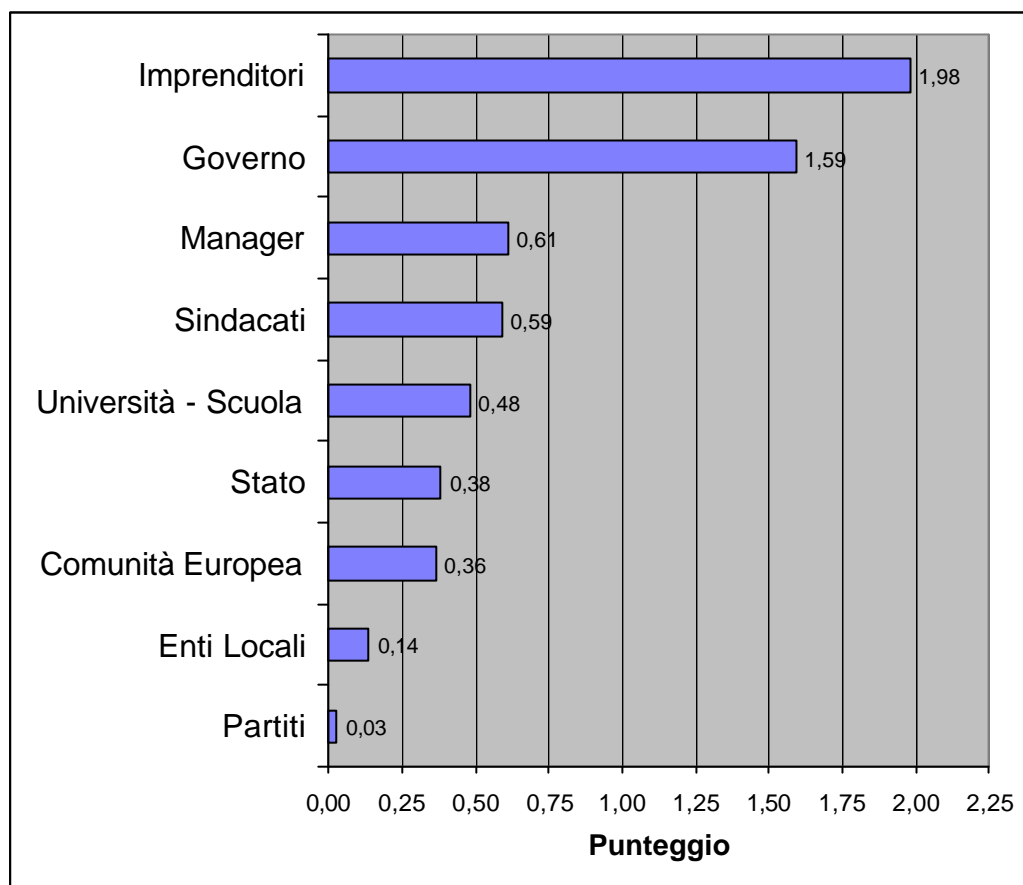
Fig.8 Classifica dei possibili rimedi alla disoccupazione



L'orientamento espresso dal panel di esperti è, in questo caso, molto difforme dalle opinioni dei manager. Essi trascurano quasi del tutto la rigidità e la flessibilità del mercato del lavoro. Rivalutano poi la struttura economica italiana, accanto alle strategie aziendali di riduzione dei costi, tra le cause della disoccupazione; mentre tra i rimedi si focalizzano molto di più sulle politiche di investimento in formazione.

L'opinion survey, infine, mirava ad individuare quali sono i soggetti che con le loro iniziative possono dare un contributo alla creazione di occupazione. Innanzitutto gli imprenditori, viene risposto dai manager. L'indicazione in tal senso è schiacciante sia come classifica che come numero di citazioni. Al secondo posto troviamo il Governo, anch'esso con un elevatissimo grado di importanza. Molto distante, al terzo posto, i manager indicano se stessi come soggetti protagonisti di queste iniziative.

Fig. 9 I soggetti che possono creare occupazione (classifica)



Non dissimile la valutazione degli esperti con una maggiore focalizzazione sul ruolo del Governo.

4.1 Discussione

In conclusione sembra possibile derivare da quanto sopra che la rigidità del mercato del lavoro, ed una focalizzazione delle imprese su obiettivi di riduzione dei costi sono considerate concause dell'elevato livello di disoccupazione nella situazione italiana, con una netta prevalenza del primo.

Sul fronte viceversa delle azioni da intraprendere per ridurre la disoccupazione, la distribuzione dei manager rispondenti tra coloro che si focalizzano sulla ricerca della flessibilità del mercato del lavoro e coloro che, viceversa, puntano a strategie aziendali innovative, è molto più equilibrata.

Non è peraltro da trascurare l'indicazione di un buon numero di manager che vede negli investimenti in formazione e sviluppo competenze uno dei più efficaci strumenti per ridurre la disoccupazione; in piena coerenza con le indicazioni precedentemente fornite sul ruolo della formazione.

Va attentamente valutata l'orientamento divergente sulla questione della rigidità/flessibilità che viene dagli esperti: frutto di una mancanza di confronto con la pratica quotidiana della gestione aziendale ? o di una più approfondita conoscenza dei meccanismi che regolano la situazione italiana?

In conclusione, poi, sembra confermarsi il rilievo delle politiche micro a livello aziendale. Coloro che definiscono le politiche d'impresa sono considerati come i soggetti nelle cui mani è, concretamente e prioritariamente, la politica di sviluppo dell'occupazione. L'indicazione è completata dal riconoscimento di un ruolo non marginale a coloro che gestiscono la realizzazione delle politiche d'impresa. Il governo, quale attore di un disegno di politica economica macro, è considerato il secondo soggetto forte.

5. Profili interni al campione: Top Manager, maturi ed esperti

L'insieme del nostro campione di manager è stato suddiviso in sotto gruppi (o profili), in base a determinate caratteristiche o delle imprese alle quali questi manager appartengono o personali degli stessi manager. Lo scopo di questa suddivisione è stato quello di verificare se e quale di queste caratteristiche determinasse un tracciato di opinioni, omogeneo al proprio interno lungo l'intero arco del questionario, e diverso da quello del campione nel suo insieme.

E' stato individuato un solo sottogruppo avente queste caratteristiche. Si tratta dei manager a livello top, con anzianità di lavoro superiore ai 10 anni e con età superiore ai 50. Questo è il gruppo che maggiormente supporta le

ipotesi della nostra ricerca, esprimendo opinioni più vicine a queste ipotesi per tutti gli items del questionario.

Torneremo tra un attimo in maniera dettagliata sulle risposte di questo sottogruppo; prima ci sembra interessante sottolineare una peculiarità emersa, sia pure con riferimento soltanto ad alcuni items del questionario, nelle opinioni di altri sottogruppi, individuati con riferimento alla dimensione d'impresa.

I manager appartenenti alle PMI, nell'individuare le cause della disoccupazione, danno alla rigidità del mercato del lavoro un peso nettamente inferiore a quello dato all'orientamento strategico delle imprese verso la riduzione dei costi. In maniera coerente, nella indicazione dei rimedi, essi privilegiano le strategie aziendali di sviluppo contro l'aumento della flessibilità. In particolare le piccole imprese danno ad investimenti in formazione e creazione di competenze un rilievo ancor maggiore, rispetto a quello delle strategie di sviluppo.

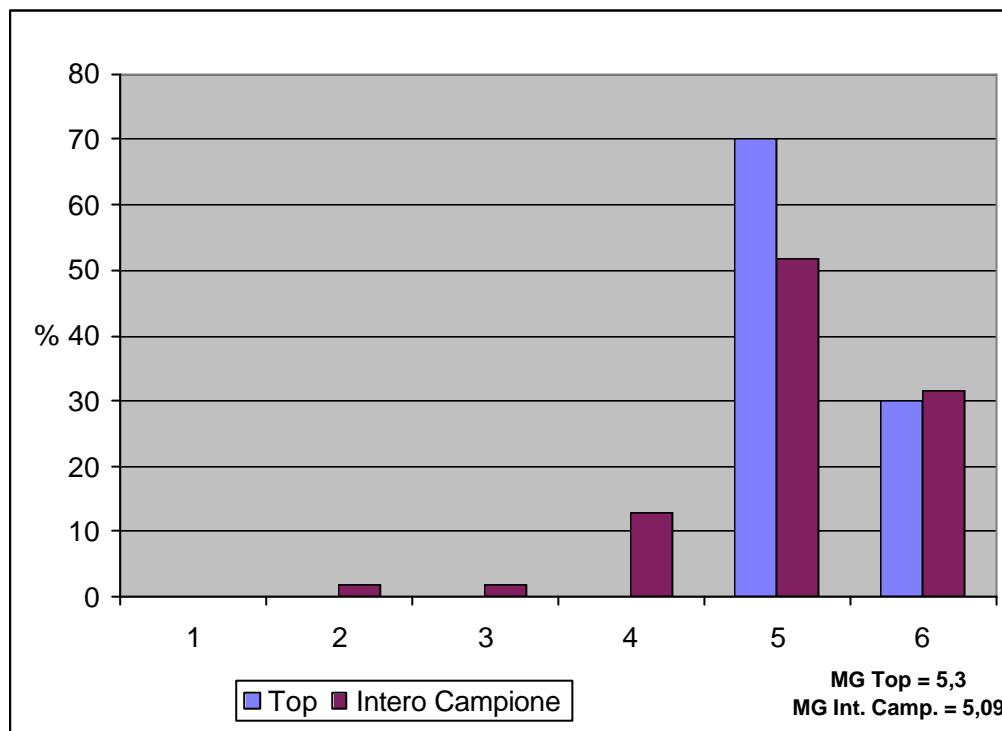
Si tratta di una opinione difforme da quella della media del campione, ed a maggior ragione, ovviamente, difforme da quella delle Grandi Imprese, che sottolinea il rilievo attribuito da questi manager di PMI alle strategie aziendali (quindi all'operato dei manager stessi) sia nel determinare la disoccupazione (strategie di riduzione costi), sia nel combatterla (strategie di sviluppo aziendale e delle competenze).

Va sottolineata la convergenza delle opinioni espresse dai manager delle PMI con gli orientamenti degli esperti su queste problematiche.

5.1 I Top Manager

La fig.10 illustra le risposte di questo gruppo di manager alla domanda n° 2 del questionario. Essi esprimono la più alta percentuale di accordo con l'ipotesi formulata nella domanda. Il 70% è a livello di accordo molto alto ed il 30% totale. La media è quindi del 5,3%, la più alta di qualsiasi altro sottogruppo, oltre che, naturalmente, del campione nel suo insieme.

Fig. 10: Perché l'occupazione in azienda produca più competitività e contemporaneamente più occupazione occorrono sistemi manageriali specificatamente finalizzati a questo risultato. (l'opinione dei top manager)

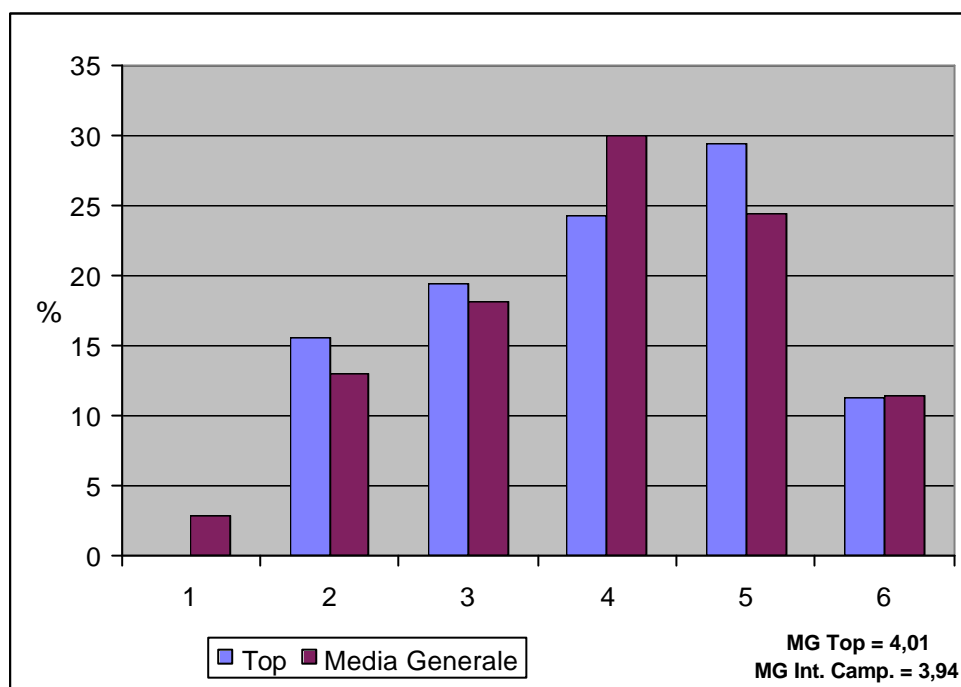


Analogo comportamento hanno i nostri manager nell'accordo sul modello proposto alla domanda 3 del questionario.

Per quanto riguarda i singoli elementi, la formazione è considerata il fattore più rilevante (con valori ancor più elevati di quelli, già elevati, espressi dalla media del campione); il decentramento è considerato il fattore meno rilevante del modello.

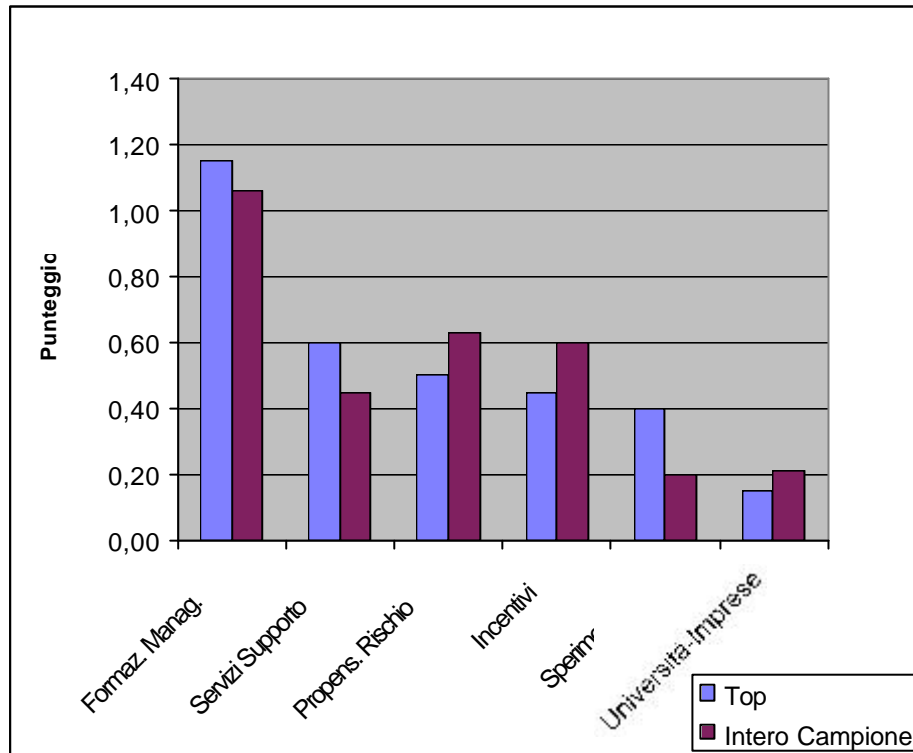
Per quanto poi riguarda il modello nel suo insieme, la media complessiva di accordo espresso da questo gruppo è praticamente in linea (in realtà lievemente superiore) con quella dell'intero campione.

Fig. 11: L'idealtipo di management dell'innovazione:il modello
(l'opinione dei top manager)



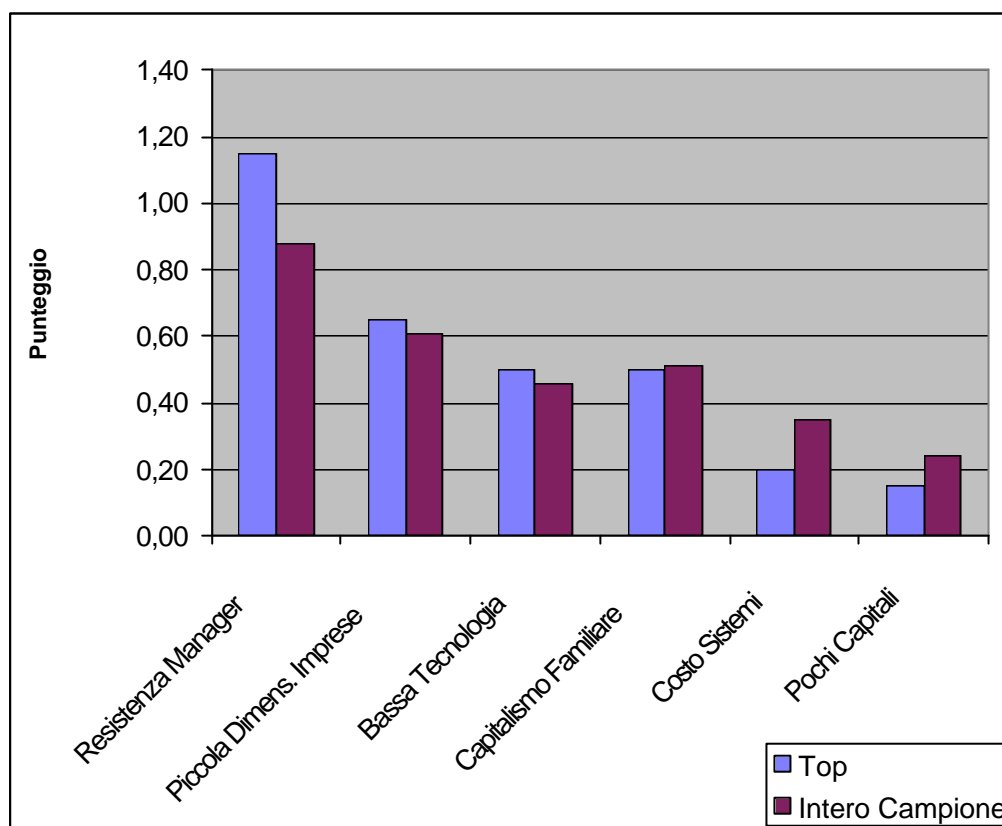
Tra i fattori che facilitano la diffusione di questo modello il gruppo dei top manager dà un rilievo maggiore alla formazione manageriale e viceversa dà un rilievo minore all'esigenza di acquisire maggiore propensione al rischio. Più che incentivi i nostri Top chiedono servizi di supporto alle imprese innovative.

**Fig. 12 : Classifica dei fattori che facilitano la diffusione del modello
(L'opinione dei top manager)**



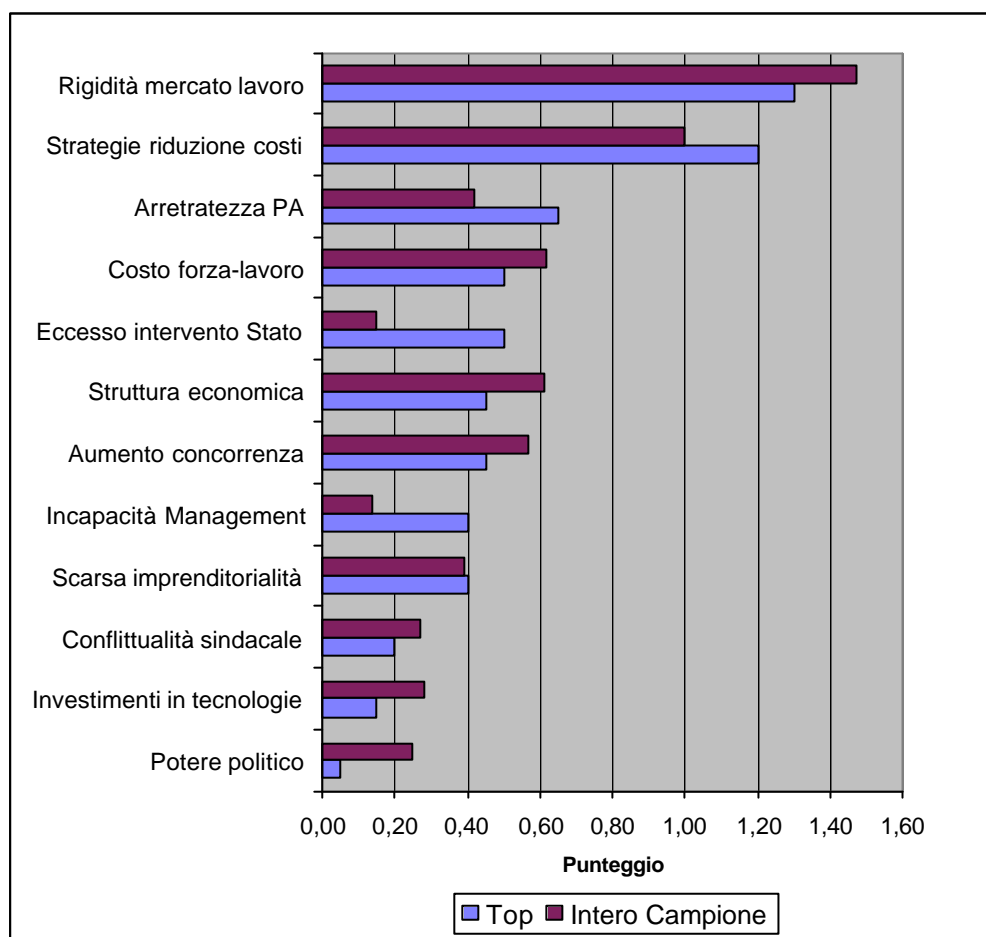
Per quanto poi riguarda gli ostacoli (alla diffusione del modello), vi è ancora una accentuazione del peso di un fattore soggettivo (la resistenza al cambiamento da parte dei manager) ed un minor rilievo dato a fattori oggettivi (capitali e costi) rispetto alla media generale del campione.

Fig. 13: Classifica degli ostacoli alla diffusione del modello.
(L'opinione dei top manager)



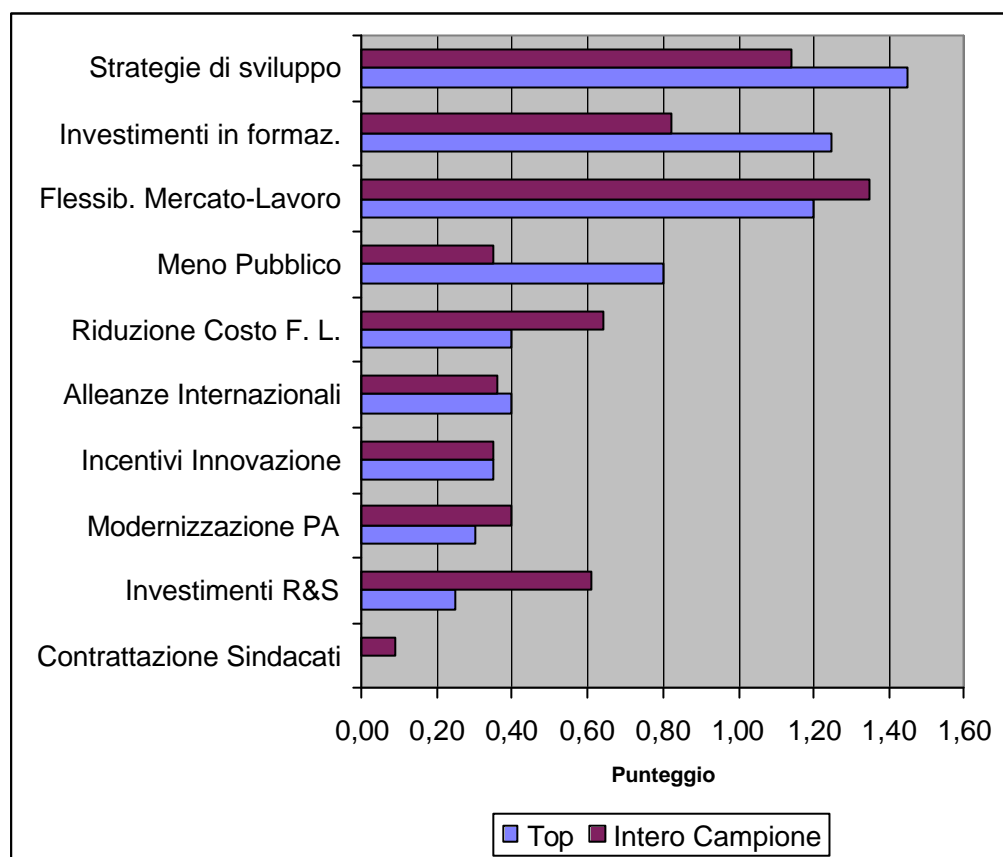
Infine la disoccupazione. Per quanto riguarda le cause della alta disoccupazione, il sottogruppo in questione punta molto di più sulle implicazioni delle strategie aziendali focalizzate sulla riduzione dei costi, che non sulla rigidità del mercato del lavoro, in comparazione con il campione nel suo insieme. I due fattori indicati si equivalgono quasi a livello di classifica, mentre il primo sopravanza addirittura il secondo a livello di numero di citazioni, anche se di grado più basso.

**Fig. 14 : Le cause della disoccupazione in Italia: classifica dei fattori
(L'opinione dei top manager)**



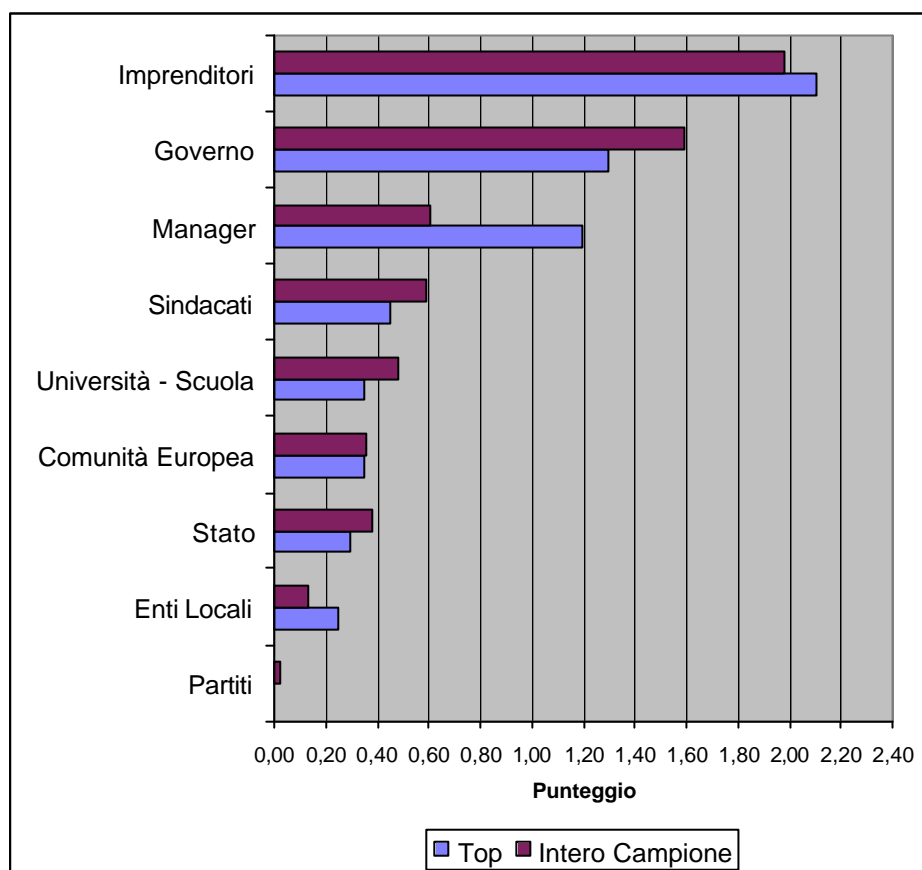
Sui rimedi i top manager puntano maggiormente sulle strategie aziendali di sviluppo, poi sugli investimenti in formazione e sviluppo competenze e soltanto in terza istanza sulla flessibilità del mercato del lavoro. In questo caso, l'ordine di classifica delle risposte è addirittura invertito rispetto a quello dell'intero campione che collocava al primo posto la flessibilità e soltanto successivamente gli altri 2 citati, ma ad una considerevole distanza.

Fig. 15: Classifica dei possibili rimedi alla disoccupazione (*L'opinione dei top manager*)



Per quanto infine riguarda i soggetti protagonisti delle azioni per creare occupazione, anche per questo sottogruppo, imprenditori e Governo sono rispettivamente al primo e secondo posto della classifica, ma con un raddoppio della forbice tra i due, a favore dell'intervento degli imprenditori, rispetto all'intero campione. Va inoltre sottolineato che, al terzo posto, vengono indicati gli stessi manager, con un punteggio che è in sostanza analogo a quello del "Governo", ed un identico numero di citazioni. Si arriva così, per questo fattore, ad un valore percentuale doppio rispetto a quello dell'intero campione.

Fig. 16 : Classifica dei soggetti che possono creare occupazione
(*L'opinione dei top manager*)



6. Conclusioni

Come abbiamo visto nei primi paragrafi, il campione selezionato per l'opinion survey ha espresso complessivamente un alto grado di accordo con le ipotesi formulate in partenza. Al fine comunque di verificare se alcune caratteristiche, proprie di alcuni gruppi (o profili) individuabili all'interno del campione, potessero costituire elementi determinanti una maggiore o minore adesione alle ipotesi formulate, il campione stesso è stato articolato in diversi gruppi.

Tra questi il sottogruppo dei top, maturi ed esperti, è stato l'unico a mostrare, in maniera omogenea lungo l'intero percorso del questionario, un orientamento più in linea con le ipotesi del nostro progetto.

La rapida rassegna condotta, delle risposte fornite da questo gruppo comparate con quelle dell'intero campione, ci ha consentito di dettagliare questa affermazione. In particolare:

- ?? Per quanto riguarda il contemporaneo aumento della competitività e dell'occupazione, a seguito dei processi innovativi, i top privilegiano in maniera esplicita e convinta la necessità di una specifica focalizzazione dell'azione manageriale su questo obiettivo congiunto, rispetto alla automaticità della relazione positiva;
- ?? Per quanto riguarda le modalità di questa azione manageriale (il modello di management dell'innovazione), essi esprimono complessivamente un elevato grado di accordo con le ipotesi formulate. Sottolineano con forza la centralità delle iniziative di formazione e sviluppo competenze all'interno del modello;
- ?? Sulla riproducibilità del modello, i top confermano l'attribuzione di maggior valore alla formazione come elemento che ne facilita la diffusione;
- ?? Infine sulla disoccupazione, marcando una più netta differenza con l'intero campione, ridimensionano fortemente il peso delle questioni attinenti la rigidità/flessibilità del mercato del lavoro, focalizzandosi viceversa sulla alternativa " strategie di riduzione costi o di sviluppo", e sul ruolo che gli stessi manager possono giocare al riguardo.

Viene così restituita una forte valenza, nella determinazione delle implicazioni su competitività ed occupazione insieme, alla diverse possibili scelte manageriali. Si rivalutano insomma quelle che sono state definite strategie d'impresa "non obvious", determinate cioè non (soltanto) da fattori di carattere oggettivo e strutturale, ma dalla discrezionalità e creatività del

management. Alcune di queste scelte, più adeguate alle moderne esigenze di gestione delle imprese, vengono delineate (e proposte) come best practices da seguire per massimizzare il successo delle innovazioni sia in termini di competitività che di dinamica occupazionale

La circostanza che queste indicazioni provengano , in maniera più forte , da un gruppo di manager che ha una visione globale delle problematiche gestionali (i top), una elevata esperienza, e maturità anagrafica, supporta la fondatezza delle opinioni espresse..