

Profilo professionale e panoramica del contenuto della formazione

Economista aziendale PMI (esame professionale superiore)

11.05.2015

Modificazioni: 17 marzo 2016 (decisione della commissione GQ)

L'economista aziendale PMI con diploma federale sono in grado di dirigere le imprese di piccole e medie dimensioni in maniera autonoma e con una solida base di conoscenze sia dal punto di vista strategico che operativo in tutti i settori d'attività dell'impresa. La formazione «L'economista aziendale PMI» costituisce una solida base verso l'esercizio autonomo della professione come dirigente d'azienda di un'impresa di piccole o medie dimensioni PMI.

L'economista aziendale PMI è in grado di affermarsi come leader nel contesto della loro impresa; interagire in maniera professionale con i gruppi d'interesse (ad esempio associazioni professionali e di categoria, concorrenti, clienti); agire in maniera ottimale in azienda grazie alla loro capacità di riflessione e al loro ruolo di leader ed evitare possibili conflitti (ad esempio durante i processi di cambiamento); accompagnare i collaboratori in maniera competente nel processo di lavoro; garantire una gestione e un'amministrazione del personale ottimali; accelerare fortemente le innovazioni e le idee per garantire l'esistenza dell'impresa; garantire la crescita desiderata per mezzo di una gestione intelligente dei cambiamenti; valutare in maniera professionale, negli investimenti, gli strumenti economico-aziendali e le possibilità di finanziamento per l'impresa; utilizzare la contabilità come strumento di gestione, creare un controlling interno e renderlo utilizzabile per l'impresa; creare una gestione degli acquisti efficiente e misurabile; posizionare in maniera strategica sul mercato i prodotti e i servizi dell'impresa e venderli; valutare le misure di marketing e, se necessario, ottimizzarle; posizionare sul mercato, in modo innovativo e in prospettiva, le imprese di piccole e medie dimensioni; stimare le conseguenze legali del proprio operato per l'impresa e agire di conseguenza; rendere utilizzabili le condizioni quadro giuridiche dell'impresa per l'operato strategico e di applicare a regola d'arte gli strumenti di una gestione responsabile dell'impresa (CSR) e dei sistemi di gestione ambientale..

Competenze	Moduli a livello di esame professionale superiore (EPS)
Gestione d'impresa strategica	Gestione d'impresa e management strategico
Leadership, Gestione del personale	Leadership e direzione dei collaboratori
Innovazione e crescita	Innovazione e crescita
Contabilità come strumento di gestione	Finanza e contabilità, controlling
Marketing strategico	Marketing
Diritto e Corporate Governance nelle PMI	Aree selezionate del diritto e Corporate Governance nelle PMI

Panoramica dei contenuti della formazione «Economista aziendale PMI»

Competenze	Contenuti
Gestione d'impresa strategica	Imprenditoria, tematiche specifiche delle PMI (p.es. rapporto con associazioni e istituzioni pubbliche, modelli di supporto alle strategie aziendali (p.es. mappe strategiche, schede di valutazione bilanciata, analisi ABC)), internazionalizzazione dal punto di vista delle PMI svizzere, condizioni quadro per l'internazionalizzazione (competenze interculturali, mentalità internazionale), strategie di internazionalizzazione (export, gestione, controllo e ruolo di istituzioni pubbliche e associazioni), responsabilità sociale d'impresa (CSR) e gestione ambientale
Leadership, gestione del personale	Leadership nella PMI; stile di gestione; gestione mirata dei collaboratori, comprensione dei ruoli, conflitti di ruolo (nella sfera privata e professionale), consapevolezza dell'autogestione: io e l'impresa/chiarimenti sulla demarcazione dei ruoli, colloqui situazionali, colloqui di valutazione, rapporti con sindacati e associazioni
Innovazione e crescita	Gestione di cambiamenti organizzativi; strategie di crescita
Contabilità come strumento di gestione	Finanza e contabilità come strumenti di gestione nella PMI, pianificazione finanziaria, finanziamento, investimento; valutazione dell'impresa Responsabilità dei dirigenti nel controllo di gestione
Marketing strategico	Politiche di prodotto, di prezzo, di comunicazione e di distribuzione, gestione degli acquisti, marketing mix, Strategie di marketing convenzionali e sostenibili, informazioni sulla sostenibilità dei prodotti; performance measurement
Diritto e Corporate Governance nelle PMI	<i>Fondamenti di diritto societario, diritto della proprietà intellettuale, fondamenti di diritto tributario, diritto del lavoro, diritto contrattuale, diritto della responsabilità civile, diritto dei cartelli, codice penale, diritto delle assicurazioni sociali, regime dei beni fra i coniugi e diritto successorio, governance delle società</i>

Panoramica generale della ponderazione dei temi della formazione per PMI per entrambi i livelli (EP e EPS)

Moduli / temi	Livello	
Gestione d'impresa	EP	3.5%
	EPS	6.5%
Leadership, comunicazione, gestione del personale	EP	16.5%
	EPS	8.5%
Organizzazione	EP	2.5%
	EPS	2.5%
Contabilità e finanze	EP	10%
	EPS	10%
Marketing, pubbliche relazioni, rapporti con i fornitori e la clientela	EP	18%
	EPS	7%
Diritto per la gestione d'impresa per le PMI	EP	7.5%
	EPS	7.5%

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
A <u>L'impresa ed io</u>	A1 Definire attivamente alla creazione delle norme e dei valori dell'impresa	A1.1 Valutare le norme e i valori predominanti all'interno dell'impresa (K4 – K6)	A1.2 Armonizzare norme e valori dell'impresa con norme e valori propri	
	A2 Interazione con le singole persone	A2.1 Conoscere i propri limiti, competenze, necessità e ritmi di lavoro (K1)	A2.2 Scoprire e accettare i propri bisogni e desideri nei confronti dell'impresa	
		A2.4 Essere cosciente dei propri punti forti e deboli in qualità di imprenditore (K2)	A2.5 Rispettare i propri limiti	
		A2.7 Identificare le relazioni di dipendenza da terzi e ricavarne le opportune conclusioni (K6)	A2.8 Avere fiducia in se stesso e negli altri, in particolar modo nei gruppi d'interesse	
		A3 Rispettare la gestione del tempo	A3.1 Utilizzare gli strumenti per la pianificazione (p.es. software dedicati, agenda, programmi per la gestione degli appuntamenti) (K3)	A3.2 Decidere autonomamente in merito all'importanza e all'urgenza di un evento
	A3.4 Applicare la gestione dei progetti (K3)		A3.5 Riflettere sulla pianificazione	A3.6 Stabilire tappe fondamentali per l'attività aziendale
			A3.7 Accettare la necessità delle fasi di riposo	A3.8 Pianificare le fasi di riposo

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
B Comportarsi in modo efficiente all'interno della propria impresa	B1 Riflettere sul proprio ruolo e definirlo	B1.1 Sviluppare il proprio approccio alla gestione sullo sfondo della teoria (K4) e continuare a ottimizzarlo (K6)	B1.2 Prestare interesse per la capacità e le doti dirigenziali degli altri dirigenti d'impresa	B1.3 Adeguare le proprie doti gestionali alle varie situazioni
		B1.4 Sapere cosa la società gli/le chiede in quanto imprenditrice/imprenditore (K1) e darne un senso in base ai propri principi (K2)	B1.5 Riflettere sull'approccio alla gestione e sul comportamento dirigenziale di altri quadri aziendali e rispettarli	B1.6 Delegare i compiti alle persone giuste nella scala gerarchica
		B1.7 Sviluppare con costanza il lavoro in qualità di imprenditrice/imprenditore in funzione delle necessità (K6)	B1.8 Intervenire nelle questioni aziendali in veste di leader	B1.9 Interpretare e influenzare le aspettative della società nei confronti della sua persona di imprenditrice/imprenditore e rapportarvisi riflettendo le specificità della situazione
		B1.10 Individuare gli ambiti aziendali in cui gli altri dirigenti sono particolarmente partecipi (K4)	B1.11 Riflettere sugli ambiti aziendali in cui gli altri dirigenti sono particolarmente partecipi (K4)	B1.12 Valutare lo stile dirigenziale di altri quadri della propria impresa e interpretarli
		B1.13 Riconoscere i propri personali modelli di comunicazione e azione all'interno e all'esterno dell'impresa (K4)	B1.14 Mostrare disponibilità all'autocritica e apertura nei confronti del proprio stile dirigenziale	B1.15 Tracciare una chiara delimitazione tra se stessa/o e l'attività imprenditoriale (saper distinguere se stessi dall'impresa)
			B1.16 Mostrare disponibilità a impegnarsi nonché sincerità e flessibilità nelle relazioni interpersonali	B1.17 Sviluppare consapevolezza sul proprio ruolo di dirigente d'azienda

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
			B1.18 Mostrare disponibilità al cambiamento personale, lealtà e autodisciplina nei rapporti di collaborazione all'interno dell'impresa	B1.19 Interpretare e influenzare le aspettative della società nei confronti della sua persona di imprenditrice/imprenditore e rapportarvicisi riflettendo le specificità della situazione
			B1.20 Gestire le proprie emozioni verso terzi mentre agisce da imprenditrice/imprenditore e coglierne la serietà	
	B2 Gestire situazioni quotidiane e straordinarie			B2.1 Gestire i conflitti in maniera costruttiva ricorrendo agli strumenti di risoluzione dei conflitti
		B2.2 Moderare e presentare in maniera professionale (K3 – K6)	B2.3 Dimostrare apertura per i punti di vista e per il background culturale altrui	B2.4 Gestire in modo costruttivo situazioni comunicative difficili
		B2.5 Utilizzare le conoscenze concernenti la gestione di progetti per l'organizzazione e la gestione di eventi (K3)	B2.6 Accettare punti di vista inconsueti (nel senso di immagini linguistiche e metafore)	B2.7 Gestire abilmente situazioni diverse
		B2.8 Applicare le regole necessarie per condurre una riunione in maniera efficiente ed efficace (K3)	B2.9 Mostrare comprensione per le attività dei collaboratori e approvarle	B2.10 Preparare e gestire riunioni dalla pianificazione alla conclusione
	B3 Gestire situazioni di conflitto	B3.1 Identificare e analizzare i conflitti nel contesto dell'attività imprenditoriale e affrontarli in modo adeguato alla situazione (K6)	B3.2 Riconoscere nelle situazioni conflittuali un'opportunità	B3.3 Chiarire le differenze
		B3.4 Conoscere le strategie per la risoluzione di conflitti (K2)	B3.5 Discutere con tutte le parti coinvolti in un conflitto e ascoltare le loro argomentazioni.	B3.6 Redigere contratti di lavoro chiari per prevenire situazioni di conflitto e per risolvere eventuali conflitti

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
			B3.7 Prestare attenzione alle proprie emozioni in situazioni di conflitto	
	B4 Prendere decisioni e agire conseguentemente	B4.1 Valutare le decisioni avvalendosi di strumenti specifici, come matrici e alberi decisionali (K4 – K6)	B4.2 Riflettere sulle decisioni dell'impresa in base al contesto sociale e a determinate norme e valori	B4.3 Prendere decisioni d'impresa in base al contesto sociale e a determinate norme e valori
			B4.4 Riflettere sulle decisioni d'impresa e condividerle con l'impresa	
	B5 Applicare un quadro di riferimento normativo	B5.1 Valutare norme e valori dell'impresa (K4 – K6)	B5.2 Agire secondo le norme e i valori dell'impresa	B5.3 Chiarire e determinare norme e valori concernenti l'attività d'impresa

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
C Valutare e rendere utilizzabili per la propria impresa attività che interessano le sfere d'attività (secondo il modello di Management di San Gallo)	C1 Individuare e rendere utilizzabili i cambiamenti in atto all'interno dei vari ambiti di attività dell'impresa	C1.1 Attuare le condizioni quadro per l'internazionalizzazione (K3) e applicare all'internazionalizzazione il punto di vista delle PMI svizzere (K2)	C1.2 Confrontarsi con altre culture	C1.3 Riflettere sul senso e sui vantaggi che l'internazionalizzazione comporta per l'impresa
Valutare e rendere utilizzabili per la propria impresa attività che interessano la sfera d'attività Società	C2 Conoscere la sfera di attività Società e adattarla alle necessità dell'impresa		C2.1 Interessarsi alle posizioni di rilievo della società e mostrare un effettivo interesse per la loro realizzazione	C2.2 Curare i contatti con alleati politici e gruppi d'interesse (p.es. associazioni)
			C2.3 Riflettere sull'importanza dell'immagine dell'impresa presso l'opinione pubblica e sul suo impegno personale nella gestione quotidiana dell'attività	C2.4 Prendere le misure e le decisioni necessarie per rafforzare ed eventualmente difendere l'immagine dell'impresa
			C2.5 Decidere in maniera consapevole presso quali comitati e istituzioni essere rappresentati e trasmettere quindi con consapevolezza l'immagine dell'azienda	C2.6 Trasmettere in maniera consapevole l'immagine dell'impresa all'interno di vari comitati e istituzioni
				C2.7 Curare i contatti con le/i referenti dei corsi di formazione e perfezionamento
				C2.8 Sapere sempre adeguare l'offerta di servizi dell'azienda alle trasformazioni della società

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
Valutare la sfera di attività Natura e renderla sfruttabile in maniera sostenibile per l'impresa	C3 Conoscere la sfera di attività Natura e renderla sfruttabile in maniera sostenibile per l'impresa	C3.1 Valutare le condizioni dei paesi nei quali l'impresa opera e adeguare, se necessario, il proprio comportamento (K4 – K6)	C3.2 Interessarsi ai paesi nei quali l'impresa opera e testimoniare il proprio interesse in maniera efficace.	C3.3 Attuare le attività imprenditoriali tenendo conto delle circostanze naturali
Valutare la sfera di attività Tecnologia e renderla sfruttabile in maniera sostenibile per l'impresa	C4 Conoscere la sfera di attività Tecnologia e renderla sfruttabile in maniera sostenibile per l'impresa	C4.1 Individuare i progressi tecnologici o le tendenze che interessano la propria impresa nell'ottica delle future attività (K4)	C4.2 Entusiasmarsi per le nuove tecnologie e trasmettere l'entusiasmo all'interno dell'impresa.	C4.3 Valutare la necessità di nuove tecnologie per l'impresa e nel caso metterle a sua disposizione
Valutare la sfera di attività Economia e renderla sfruttabile in maniera sostenibile per l'impresa	C5 Conoscere la sfera di attività Economia e renderla sfruttabile in maniera sostenibile per l'impresa	C5.1 Conoscere le condizioni economiche quadro generali e gli sviluppi per l'attività d'impresa (K2)	C5.2 Interessarsi agli eventi di carattere economico, rispondere a richieste di carattere economico e politico e impegnarsi attivamente per la loro realizzazione	C5.3 Informarsi sui rami e sui loro cambiamenti
		C5.4 Valutare l'andamento dei mercati d'acquisto e di vendita nell'ottica dell'attività d'impresa (K4 – K6)	C5.5 Riflettere in maniera critica sulle conoscenze relative ai mercati d'acquisto e di vendita	C5.6 Utilizzare per il lavoro quotidiano dati statistici relativi all'impresa e ai mercati d'interesse
		C5.7 Conoscere la funzione e le regole dei mercati finanziari e di capitali (K2)	C5.8 Porsi in maniera critica nei confronti della funzione e delle regole dei mercati finanziari e di capitali nell'ottica della propria impresa	C5.9 Mettere a disposizione dell'impresa le conoscenze sui mercati finanziari e di capitali
		C5.10 Conoscere il mercato del lavoro nell'ottica della pianificazione del personale (K2)	C5.11 Riflettere sulle condizioni e sulle tendenze dei mercati del lavoro nell'ottica della propria impresa	C5.12 Utilizzare conoscenze basilari di economia nazionale per svolgere l'attività d'impresa

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
		C5.13 Conoscere le infrastrutture (trasporti, telecomunicazioni ecc.) nell'ottica dell'attività d'impresa (K2)	C5.14 Riflette sull'eventuale potenziale per la propria impresa che potrebbe essere raggiunto mediante l'impiego di una nuova infrastruttura	C5.15 Utilizzare nuove infrastrutture per l'attività d'impresa in maniera efficace
		C5.16 Comprendere gli sviluppi dell'economia nazionale (p.es. previsioni relative alla congiuntura, andamento degli interessi e dei cambi) (K2)	C5.17 Riflettere sulle conoscenze basilari di economia nazionale nell'ottica della propria impresa	C5.18 Utilizzare conoscenze basilari di economia nazionale per svolgere l'attività d'impresa

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
D Includere i gruppi d'interesse nelle considerazioni relative all'impresa				
	D1 Considerare e attuare le richieste e gli interessi di terzi (p. es. collaboratori che rivendicano un aumento di salario, fornitori che desiderano vendere a un prezzo più elevato) nei confronti dell'impresa	D1.1 Definire e analizzare le persone, le organizzazioni e le istituzioni coinvolte in maniera particolare nel processo aziendale (dall'acquisto alla vendita) (K4)	D1.2 Analizzare criticamente i processi aziendali	D1.3 Valutare le persone e le organizzazioni coinvolte nei processi di produzione e gestire le pubbliche relazioni
		D1.4 Valutare le aspettative e gli interessi di terzi nell'ottica della propria impresa (K4 – K6)	D1.5 Riflettere sulle aspettative e sulle posizioni di terzi nell'ottica dell'attività d'impresa e prendere posizione in merito	D1.6 Gestire in maniera professionale le aspettative e gli interessi di persone e organizzazioni coinvolte nel processo aziendale
Interagire in modo efficace con i gruppi d'interesse	D2 Definire, comprendere e valutare l'importanza i gruppi d'interesse per la propria impresa	D2.1 Descrivere in maniera specifica e chiara le aspettative e le persone, le istituzioni e le organizzazioni che nutrono tali aspettative nei confronti dell'impresa (K2)	D2.2 Adottare una posizione chiara rispetto alle rivendicazioni e agli interessi di terzi ed esprimerla	D2.3 Elaborare le aspettative, i desideri e le necessità dei gruppi d'interesse (p.es. definire i giorni di ferie e festivi) e gestirli in maniera professionale
		D2.4 Valutare l'importanza che i singoli gruppi d'interesse hanno per l'impresa (K4 – K6)	D2.5 Analizzare criticamente l'importanza che i gruppi d'interesse hanno per la propria impresa.	D2.6 Stabilire una comunicazione efficace con i singoli gruppi d'interesse
	D3 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse finanziatori			D3.1 Condurre trattative con i finanziatori

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
		D3.2 Valutare le necessità dei finanziatori (K4 – K6)	D3.3 Interessarsi alle aspettative, agli interessi e ai desideri dei finanziatori e rifletterci nell'ottica dell'attività d'impresa	D3.4 Gestire in maniera professionale le aspettative, gli interessi e i desideri dei finanziatori
	D4 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <u>clienti</u>			D4.1 Esaminare i reclami e trovare soluzioni soddisfacenti per entrambe le parti
		D4.2 Conoscere i sistemi d'informazione per la clientela (K2)	D4.3 Riflettere sui vantaggi dei sistemi d'informazione alla clientela	D4.4 Gestire le informazioni e i dati dei clienti mediante sistemi aziendali e renderli utilizzabili per l'impresa
				D4.5 Effettuare rilevazioni statistiche degli effetti delle misure di acquisizione e fidelizzazione della clientela e procedere conseguentemente con l'attuazione delle misure
	D5 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <u>collaboratori</u>	D5.1 Valutare le necessità dei collaboratori (K4), riflettere (K4) e valutarle (K6) in rapporto alla strategia globale dell'azienda	D5.2 Interessarsi e occuparsi delle aspettative e delle richieste dei collaboratori	D5.3 Effettuare con i collaboratori valutazioni periodiche della loro performance
				D5.4 Condurre trattative con i collaboratori
			D5.5 Affrontare in modo consapevole il problema di incentivare la collaborazione tra collaboratori	D5.6 Ascoltare i propri collaboratori e considerare le loro aspettative
		D5.7 Compilare o adattare regolamenti aziendali e altri documenti che disciplinano la collaborazione all'interno di un'impresa (K4 – K6)	D5.8 Impegnarsi affinché regolamenti aziendali e altri documenti siano osservati	D5.9 Applicare i regolamenti aziendali e gli altri documenti nell'impresa

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
	D6 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <u>Opinione pubblica/ONG</u>		D6.1 Contribuire attivamente alla costruzione dei rapporti con l'opinione pubblica e le ONG	D6.2 Curare lo scambio con ONG, sindacati e opinione pubblica
	D7 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <u>Stato</u>		D7.1 Contribuire attivamente alla costruzione dei rapporti con lo Stato e le autorità	D7.2 Curare lo scambio con lo Stato e le autorità
			D7.3 Far sentire la propria voce presso le autorità politiche	
	D8 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <u>fornitori</u>		D8.1 Contribuire attivamente alla costruzione dei rapporti con i fornitori	D8.2 Negoziare con i fornitori per conto dell'azienda, valutarne le offerte e stipulare contratti
				D8.3 Interagire in modo professionale con i fornitori (competenza professionale e competenza sociale).
				D8.4 Creare la propria gestione personale delle trattative per conseguire condizioni d'acquisto ottimali
	D9 Interagire in modo efficace con il gruppo d'interesse <u>concorrenza</u>		D9.1 Impegnarsi per creare relazioni con le aziende concorrenti	D9.2 Mantenere contatti regolari con le aziende concorrenti
Dare un'impronta incisiva ai <u>principi di ordinamento</u> dell'impresa				

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
E Nozioni di riferimento (COSA?) - Strategia				
	E1 Posizionare l'impresa in maniera strategica e sostenibile; includere prospettive esterne e prospettiva imprenditoriale	E1.1 Valutare i principi di economia aziendale su cui si fonda la gestione strategica della propria impresa (K4 – K6)	E1.2 Scegliere e valutare la strategia imprenditoriale tenendo conto della responsabilità sociale dell'impresa	E1.3 Definire le potenzialità di sviluppo in tutti gli ambiti strategici
		E1.4 Valutare sui punti forti e deboli, sulle chance e sui rischi per la propria impresa (K4 – K6)	E1.5 Riflettere in modo critico sui punti forti e deboli, sulle chance e sui rischi per la propria impresa	E1.6 Eseguire un'analisi dei punti forti e deboli, delle chance e dei rischi per l'impresa / l'impresa a conduzione familiare
		E1.7 Valutare una strategia da attuare in azienda ponderandone i benefici (K4 – K6)	E1.8 Scegliere e valutare la strategia imprenditoriale prendendo in considerazione i valori guida dei dirigenti e mettendoli a confronto con i propri	E1.9 Progettare e/o definire una strategia imprenditoriale
		E1.10 Valutare le mappe strategiche e le schede di valutazione bilanciata (in inglese balanced scorecard o BSC) dell'azienda (K4 – K6)	E1.11 Valutare consapevolmente i vantaggi risultanti sul mercato dall'attività imprenditoriale (p.es. affidabilità, qualità, longevità, tradizione ecc.) e sfruttarli	E1.12 Illustrare modi concreti per realizzare gli obiettivi imprenditoriali elaborati ed eseguire il controlling della strategia
		E1.13 Conoscere varie opzioni di regolamentazione della successione (K1)	E1.14 Valutare di per sé la questione della successione	E1.15 Definire misure di pianificazione della successione
				E1.16 Fare un impiego strategico dei finanziatori leali
	E2 Gestire le conoscenze		E2.1 Gestire le conoscenze quali strumento di demarcazione ai fini del raggiungimento dell'autonomia	E2.2 Rendere disponibili le conoscenze interne ed esterne e applicarle

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
	E3 Definire la creazione di valore aggiunto dell'impresa	E3.1 Valutare l'intera catena di creazione di valore aggiunto (K4 – K6)		E3.2 Selezionare, sulla base della valutazione dell'intera catena del valore aggiunto, la parte dell'intera creazione di valore aggiunto su cui deve concentrarsi l'offerta di servizi per un livello ottimale di lavorazione dell'impresa – decisione: cosa produciamo? Qual è il servizio che forniamo?
	E4 Definire i campi commerciali e renderli utilizzabili per l'impresa	E4.1 Valutare i campi commerciali (K4 – K6)		E4.2 Eseguire una segmentazione dei campi commerciali e integrarla a livello d'impresa in una strategia imprenditoriale
	E5 Definire e concentrare l'attenzione sulle competenze chiave	E5.1 Valutare le competenze chiave esistenti e quelle da sviluppare (K4 – K6)	E5.2 Incoraggiare i collaboratori a portare avanti, a perfezionare e/o a ottimizzare le competenze chiave	E5.3 Identificare le competenze chiave e costruirle sistematicamente
	E6 Definire i campi di cooperazione			E6.1 Individuare le prestazioni parziali dell'intera catena del valore che devono essere affidate ad altri – decisione: cosa sarebbe meglio acquistare dai fornitori? Chi è il partner con cui collaboriamo (p.es. outsourcing)?
				E6.2 Esaminare le alleanze di acquisto e le partnership strategiche, accettandole o rifiutandole con cognizione di causa

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
Coordinamento (COME?) F - Strutture	F1 Effettuare il lavoro di analisi e sintesi		F1.1 Verificare i criteri relativi all'equità delle prestazioni in relazione alle competenze e alle responsabilità.	F1.2 Assegnare alle singole unità prestazioni parziali nel processo di suddivisione del lavoro (chiarire competenze e responsabilità)
		F1.3 Valutare i processi organizzativi (K4 – K6)	F1.4 Riflettere sulle possibilità offerte dai processi organizzativi e confrontarle	F1.5 Coordinare le prestazioni parziali all'interno dei processi di ripartizione del lavoro integrandoli in un'unica soluzione (sintesi), ovvero descrivere le varie mansioni
	F2 Utilizzare il principio ottimo nell'organizzazione dell'impresa			F2.1 Definire ubicazioni (sedi) e spazi (progettazione dei luoghi di lavoro)
				F2.2 Individuare e rendere professionale la routine organizzativa
				F2.3 Ottimizzare costantemente strutture e processi organizzativi
				F2.4 Decidere sull'utilizzo delle tecnologie informatiche
				F2.5 Guidare lo sviluppo d'impresa
	F3 Creare l'organizzazione costituiva			F3.1 Definire le responsabilità in determinati reparti

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
		F3.2 Valutare i principi di ordinamento (K4 – K6)	F3.3 Riflettere sull'organizzazione costitutiva	F3.4 Realizzare un organigramma dell'impresa secondo i criteri strutturali in vigore (funzioni, campi d'attività legati al mercato o alla produzione, ambiti geografici o regioni).
	F4 Realizzare l'organizzazione dei processi			F4.1 Prendere decisioni riguardanti l'organizzazione dei processi
				F4.2 Sviluppare un processo operativo per la gestione ottimale dei mandati
				F4.3 Creare dei processi di produzione

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
Orizzonti di significato (PERCHÉ? A QUALE SCOPO?) G - Cultura	G1 Creare una cultura d'impresa	G1.1 Valutare le differenze culturali presenti nei vari settori (p.es. innovazione o evasione degli ordini) (K4 – K6)	G1.2 Entusiasmarsi per i compiti dell'impresa	
		G1.3 Capire (K2) e valutare (K4 – K6) l'immagine che gli altri membri dell'organizzazione hanno di se stessi	G1.4 Vivere e esprimere le relazioni secondo norme e valori personali	G1.5 Scrivere consapevolmente la storia dell'azienda
		G1.6 Valutare l'immagine che si ha di se stessi (K4 – K6)	G1.7 Vivere in armonia con la cultura d'impresa – autenticità	G1.8 Permeare di proposito la cultura dell'impresa (p.es. definire esplicitamente il linguaggio dell'azienda)
		G1.9 Valutare i propri rapporti con gli altri membri dell'organizzazione (K4 – K6)	G1.10 Favorire i processi di sviluppo dei membri dell'organizzazione (p.es. l'apprendimento informale)	G1.11 Gestire efficacemente i propri rapporti con gli altri membri dell'organizzazione

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
H Processi: quantità - o sistema- di mansioni che devono essere svolte secondo standard più o meno fissi (sequenza di mansioni) e che per la loro realizzazione richiedono l'impiego di sistemi d'informazione	H1 Creare processi d'impresa	H1.1 Valutare i processi d'impresa, ovvero progettare catene di attività (livello macroscopico e microscopico) (K4 – K6)	H1.2 Seguire ed esaminare i processi d'impresa	H1.3 Allineare sistematicamente i processi d'impresa alle esigenze della clientela e controllarli proattivamente
	H2 Utilizzare sistemi d'informazione selettivamente	H2.1 Valutare i sistemi d'informazione necessari per la gestione del processo (K4 – K6)		H2.2 Impiegare in modo mirato i sistemi d'informazione
				H2.3 Valutare i parametri
				H2.4 Gestire proattivamente i processi
		E4.1 Valutare lo sviluppo dei processi (K4 – K6)		H2.6 Controllare lo sviluppo dei processi

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
I Gestione dei processi: comprende tutti i principi alla base delle attività di gestione inerenti la creazione, la direzione (controllo) e lo sviluppo di un'organizzazione sociotecnica con uno scopo	I1 Creare dei progetti di gestione	I1.1 Attuare le regole della gestione dei progetti nella conduzione dell'azienda (K3)		I1.2 Diffondere in azienda il modello della gestione dei progetti
		I1.3 Individuare i processi di gestione (focalizzazione, orientamento, strutturazione, comprensione, costruzione del significato) (K4)	I1.4 Analizzare in modo critico i progetti di gestione	I1.5 Sostenere e coordinare progetti di gestione
	I2 Addurre fatti o condizioni utili a motivare le decisioni d'impresa ed elaborarli al fine di presentarli ai gruppi d'interesse			I2.1 Rispondere della politica dei prezzi dell'azienda
	I3 Applicare in maniera efficace la gestione della qualità	I3.1 Valutare un sistema di gestione (K4 – K6)	I3.2 Imporre i criteri necessari per una gestione della qualità efficiente ed efficace	I3.3 Rispondere di un sistema di gestione della qualità
	I4 Creare potenziali di legittimazione e comprensione nell'impresa	I4.1 Valutare la produttività dei collaboratori avvalendosi di strumenti professionali (K4 – K6)		I4.2 Capire e analizzare flussi finanziari, rendiconti finanziari e documenti contabili e ricavarne misure
		I4.3 Valutare la propria gestione finanziaria avvalendosi di strumenti professionali (K4 – K6)	I4.4 Applicare criteri efficaci di gestione finanziaria	I4.5 Definire gli indicatori finanziari dell'impresa nel quadro della strategia imprenditoriale e del contesto dell'impresa, interpretarli e ricavarne misure

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
				I4.6 Definire la struttura di capitale dell'impresa
		I4.7 Valutare la situazione finanziaria dell'impresa e quindi le sue cifre chiave (analisi dello stato patrimoniale e del conto economico, rendiconto finanziario, analisi dei flussi di cassa) (K4 – K6)	I4.8 Prevedere ammanchi ed eccedenze di liquidità e interpretarli	
		I4.9 <u>Conoscere</u> i diversi possibili metodi di valutazione di un'impresa (K2)	I4.10 Allineare le strategie di finanziamento dell'impresa con le proprie convinzioni personali	
		I4.11 Applicare gli strumenti di controllo dei pagamenti (K3)	I4.12 Sviluppare consapevolezza sulle disponibilità di liquidità	I4.13 Preparare il rendiconto fiscale (IVA e dichiarazione d'imposta) dell'impresa e rispondere della relativa stesura
		I4.14 Utilizzare la contabilità e il controlling come strumenti di gestione (K3)	I4.15 Valutare criticamente il proprio impiego delle statistiche	I4.16 Rispondere della stesura di calcoli ineccepibili per prodotti e servizi
		I4.17 Conoscere i principali metodi di calcolo degli investimenti (K2)		I4.18 Applicare i principali metodi di calcolo degli investimenti
		I4.19 Valutare la politica dei prezzi di tutti i prodotti e servizi dell'azienda (K4 – K6)		I4.20 Gestire i prezzi in maniera professionale, sistematica e creativa
		I4.21 Valutare le analisi ABC (K4 – K6)		I4.22 Ricavare dalle analisi ABC misure opportune

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
		I4.23 Valutare il calcolo delle voci di costo (K4 – K6)		I4.24 Interpretare i risultati del calcolo delle voci di costo e integrarli nel processo aziendale, ovvero attuare le misure
		I4.25 Valutare il calcolo del margine di contribuzione (K4 – K6)		I4.26 Creare sulla base della strategia imprenditoriale i conti di previsione e i budget
		I4.27 Valutare i calcoli dei break-even point (K4 – K6)		I4.28 Monitorare i flussi di cassa (p.es. entrate e uscite di rilievo) tramite conto dei flussi di tesoreria e, se necessario, avviare misure appropriate
		I4.29 Conoscere i flussi finanziari dell'azienda e valutarli tramite conto dei flussi di capitale (K4 – K6)	I4.30 Assicurare trasparenza ai risultati finanziari dell'azienda	
		I4.31 Valutare il conto dei flussi di tesoreria (K4 – K6)		
	I5 Osservare le condizioni quadro normative	I5.1 Conoscere i rami del diritto importanti per l'impresa (K2) (p.es. fondamenti di diritto societario, diritto della proprietà intellettuale, fondamenti di diritto tributario, diritto del lavoro, diritto contrattuale, diritto della responsabilità civile, diritto dei cartelli, codice penale, diritto delle assicurazioni sociali, regime dei beni fra i coniugi e diritto successorio, governance delle società)	I5.2 Valutare le conseguenze sull'azienda di un eventuale decesso/infortunio/malattia/divorzio/conflitto nell'unione domestica	I5.3 Capire quando c'è bisogno di coinvolgere uno specialista

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
				15.4 Contribuire attivamente alla costituzione dell'azienda, ai suoi cambiamenti e al suo scioglimento
	16 Creare vantaggi concorrenziali duraturi			16.1 Illustrare i vantaggi concorrenziali duraturi dell'impresa
	17 Garantire procedure efficienti e risoluzioni ai problemi			17.1 Gestire i processi normativi di orientamento (p.es. principi comportamentali per interagire con diversi gruppi d'interesse)

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
J Processi aziendali (mettere in pratica le principali attività relative a un'impresa che è stata appositamente fondata per soddisfare le necessità dei clienti)	J1 Mantenere una visione d'insieme del mercato e l'ambito di mercato	J1.1 Valutare il mercato e l'ambito di mercato nel quale l'impresa opera (K4 – K6)	J1.2 Valutare in maniera critica la sua posizione sul mercato	J1.3 Mantenere una visione d'insieme del mercato e dell'ambito di mercato importante per l'impresa
	J2 Acquisire, fidelizzare clienti e gestire delle marche	J2.1 Valutare tutti gli strumenti di marketing (politica del prodotto, di prezzo, di comunicazione di distribuzione) per l'acquisizione di clienti e la gestione di marche (K4 - K6)		J2.2 Creare i concetti di marketing e tutti gli strumenti di marketing (prodotto, politica dei prezzi, della comunicazione e della distribuzione) per l'acquisizione e la fidelizzazione della clientela e la gestione dei marchi e integrarli in un mix di marketing promettente
		J2.3 Comunicare in modo professionale con i clienti (K3)	J2.4 Porsi dalla parte del cliente	J2.5 Creare in modo professionale un processo comunicativo con il cliente
		J2.6 Valutare per l'azienda gli strumenti di fidelizzazione della clientela (K4 – K6)		J2.7 Comunicare con i clienti, preparare offerte, stipulare contratti
		J2.8 Valutare l'importanza per i clienti degli strumenti di fidelizzazione della clientela (K4 – K6)	J2.9 Mettersi nella posizione del cliente e valutare gli strumenti scelti per fidelizzare la clientela	J2.10 Concepire gli strumenti di fidelizzazione della clientela e applicarli
		J2.11 Valutare gli strumenti di misurazione dei risultati di marketing (K4 – K6)		J2.12 Misurare i risultati di marketing

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
	J3 Garantire la fornitura di servizi: acquisto, logistica e produzione	J3.1 Provvedere alla gestione del magazzino (K3)	J3.2 Saper gestire il magazzino in maniera previdente	J3.3 Immagazzinare correttamente materiali e merci in base ai requisiti e alle disposizioni e operare una gestione efficiente ed efficace del magazzino
		J3.4 Valutare la logistica dell'impresa (K4 – K6)	J3.5 Valutare approvvigionamento, logistica e produzione sullo sfondo delle condizioni quadro economiche	J3.6 Creare le giacenze a magazzino in relazione allo sviluppo del mercato e ai dati della pianificazione

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
K Processi di supporto (servono a mettere a disposizione le infrastrutture e all'utilizzo di servizi interni necessari per la piena ed efficiente realizzazione del processo aziendale)	K1 Effettuare lavoro di supporto			K1 Gestire lavori amministrativi
	K2 Gestire il personale	K2.1 Valutare la gestione integrata del personale nell'impresa (K4 – K6)	K2.2 Riflettere sui valori relativi alla gestione del personale	K2.3 Creare i presupposti per una gestione integrata del personale
		K2.4 Valutare il modello di rotazione (reclutamento, valutazione e retribuzione del personale) nella gestione del personale dell'impresa (K4 – K6)	K2.5 Agire in sintonia con la politica del personale dell'impresa	K2.6 Sviluppare in modo mirato le coimprenditrici/i coimprenditori
		K2.7 Valutare il sistema di computo del tempo e di remunerazione dell'impresa (K4 – K6)	K2.8 Riflettere su dove viene applicata la gestione del personale	
			K2.9 Difendere la politica degli stipendi di fronte a soggetti esterni all'impresa	K2.10 Definire compiti e ruoli dei collaboratori
		K2.11 Conoscere le disposizioni normative sul lavoro (leggi, contratti, ecc) e, in ogni caso, quelle previste per il partenariato sociale (K2)		K2.12 Gestire il personale nel rispetto delle condizioni quadro normative e del partenariato sociale
				K2.13 Garantire un sistema di retribuzione corretto e basato sul rendimento

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
	K3 Effettuare attività di formazione	K3.1 Valutare un'offerta di formazione continua per i collaboratori (K4 – K6)	K3.2 Essere d'esempio ai collaboratori nell'ambito della formazione continua	K3.3 Fornire ai collaboratori un'offerta di formazione continua e promuovere così la loro crescita
				K3.4 Creare una cultura giovevole di insegnamento e di apprendimento
	K4 Effettuare attività di comunicazione	K4.1 Progettare un modello di comunicazione per l'impresa (K6)	K4.2 Essere consapevole del potere del linguaggio nel quotidiano operare dell'impresa; utilizzare consapevolmente le capacità comunicative, differenziando il linguaggio in funzione della situazione	K4.3 Gestire in modo efficace gli strumenti di comunicazione, p.es. la pubblicità, (differenziarsi dalla concorrenza ponendosi in primo piano).
		K4.4 Applicare le regole della comunicazione interpersonale (K3)	K4.5 Argomentare, convincere e reagire alle reazioni verbali e non verbali di terzi	K4.6 Utilizzare in modo strategico il web per l'attività d'impresa
		K4.7 Valutare piani di vendita e pubblicitari (K4 – K6)		K4.8 Rispondere del piano di vendita e pubblicitario
		K4.9 Applicare gli strumenti della comunicazione interna (K3)		K4.10 Assumersi la responsabilità di un modello di comunicazione interna
	K5 Gestire i rischi		K5.1 Dare l'esempio nel campo della sicurezza e dell'igiene	K5.2 Tenere sotto controllo i rischi specifici per l'impresa presenti nei processi produttivi e rispondere delle relative misure di sicurezza
	K6 Garantire all'attività d'impresa una strutturazione normativa e ausilio giuridico		K6.1 Individuare i rischi evitabili mediante l'uso degli idonei mezzi giuridici	

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
L Modi di sviluppo dell'impresa: Cambiamento organizzativo	L1 Considerare elementi professionali e relazionali nei cambiamenti organizzativi	L1.1 Valutare gli elementi professionali e relazionali nei cambiamenti organizzativi (K4 – K6)	L1.2 Applicarsi ed entusiasarsi per i processi di cambiamento	L1.3 Elaborare a livello oggettivo e relazionale piani concreti per misure di cambiamenti organizzativi e attuarli
			L1.4 Attuare le misure di cambiamento	L1.5 Gestire con competenza i colloqui personali con le persone coinvolte
			L1.6 Calarsi nel ruolo di coloro che sono interessati dai cambiamenti – empatia	L1.7 Interpretare i segnali e i sintomi dei collaboratori durante i processi di cambiamento e reagire situazione per situazione
			L1.8 Esaminare i cambiamenti nell'ottica della storia dell'azienda	
	L2 Riconoscere l'entità del cambiamento organizzativo	L2.1 Valutare l'entità in termini di estensione (ampiezza), portata (profondità) e intensità (velocità) (K4 – K6)		L2.2 Valutare e classificare le conseguenze che il cambiamento organizzativo avrà per l'impresa
	L3 Valutare l'identità collettiva propria	L3.1 Valutare l'identità collettiva propria all'interno dell'impresa (K4 – K6)	L3.2 Esaminare l'identità collettiva propria all'interno dell'impresa in rapporto a possibili cambiamenti organizzativi	
L3.3 Valutare possibili variazioni dell'identità collettiva propria all'interno dell'impresa per i collaboratori (K4 – K6)				

Campi d'attività	Ambiti di comportamento	Individuare (sapere)	Valutare (atteggiamenti)	Conoscere (abilità)
	L4 Gestire la resistenza		L4.1 Mostrare comprensione verso resistenze ed emozioni negative che cambiamenti bruschi nell'azienda possono provocare tra i dipendenti	L4.2 Gestire in modo costruttivo eventuali resistenze dei collaboratori ai cambiamenti organizzativi
	L5 Ottimizzazione (cambiamento di primo ordine, <i>Single-loop-Learning</i> , attività finalizzate alla sopravvivenza)	L5.1 Valutare il potenziale di ottimizzazione (K4 – K6)	L5.2 Partorire per l'azienda innovazioni e buone idee che lascino su di essa l'impronta dell'imprenditrice/dell'imprenditore	L5.3 Mettere in moto processi di innovazione e guidarli
	L5 Rinnovamento (cambiamento di secondo ordine, <i>Double-loop-Learning</i> apprendimento generativo, attività finalizzate all'avanzamento)	L6.1 Valutare il potenziale di rinnovamento (K4 – K6)		L6.2 Creare proattivamente la gestione delle idee
		L6.3 Attuare strategie di innovazione (K3)		L6.4 Definire la contrapposizione tra tradizione e innovazione