



FORRESTER®

## **Le prestazioni aziendali nell'era moderna dipendono dall'efficienza delle riunioni di direzione**

**Inizio →**

FORRESTER OPPORTUNITY SNAPSHOT: UNO STUDIO PERSONALIZZATO COMMISSIONATO DA SHERPANY | FEBBRAIO 2021

## Riunioni di direzione efficaci favoriscono le prestazioni aziendali

Il successo di qualsiasi azienda dipende dalla capacità dei team dirigenziali di prendere decisioni strategiche informate e tempestive. Questa esigenza è diventata ancora più urgente nell'era pandemica. I dirigenti di alto livello devono prendere ogni giorno decisioni strategiche per guidare le loro aziende in un periodo di difficoltà operative e condizioni di mercato complesse. Oggi più che mai, i dirigenti devono valutare gli strumenti di leadership a loro disposizione e quelli che potrebbero rivelarsi più utili per il futuro.

Nel dicembre 2020, Sherpany ha commissionato a Forrester Consulting uno studio per esaminare le modalità in cui le grandi imprese europee gestiscono le loro riunioni dirigenziali. Dallo studio è emerso che le riunioni di direzione sono sempre più importanti per l'assunzione di decisioni aziendali critiche, ma le difficoltà di accesso a tecnologie adeguate e alle informazioni pertinenti ostacolano la produttività. Per garantire l'efficienza e l'efficacia di queste riunioni, i dirigenti devono misurarne la produttività e ottimizzarle utilizzando strumenti adeguati.

### Risultati chiave



A seguito della pandemia è aumentata la frequenza con cui si riuniscono i dirigenti: ora il 19% degli intervistati si incontra settimanalmente. Queste riunioni sono sempre più importanti per l'assunzione di decisioni aziendali di importanza critica.



Tuttavia, il 92% degli intervistati incontra difficoltà che riducono la produttività delle riunioni. Le conseguenze della scarsa efficacia dei meeting sono evidenti sia in termini di vantaggio competitivo (-46%) sia a livello di agilità aziendale (-41%).



Il ruolo della tecnologia è in costante crescita: l'82% degli intervistati concorda sul fatto che è destinata a diventare sempre più importante per la produttività. Molti hanno in programma di migliorare la tecnologia utilizzata per le riunioni di direzione nel corso dei prossimi anni.

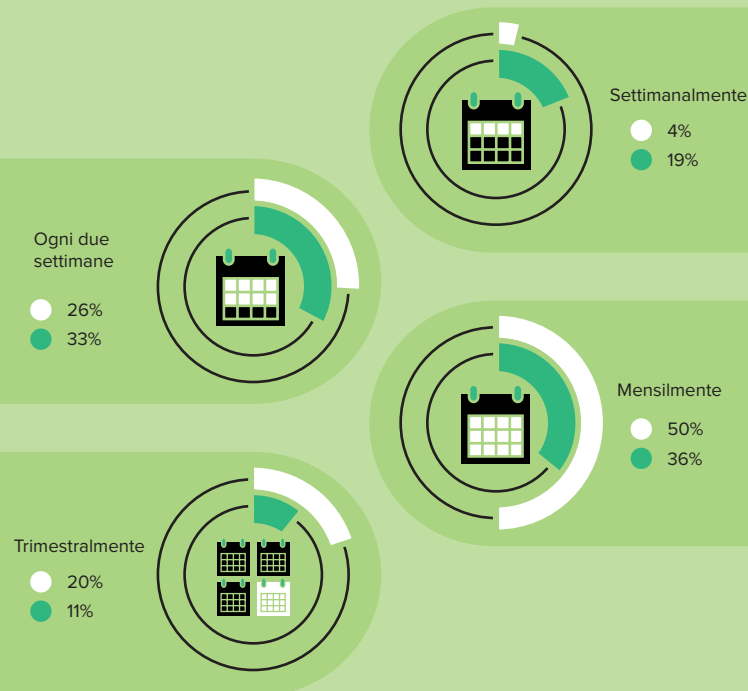
## A seguito della pandemia è aumentata significativamente la frequenza delle riunioni dirigenziali

Gli effetti destabilizzanti della pandemia sono destinati a perdurare. I cambiamenti a livello di clienti, esperienze, lavoro, tecnologia e resilienza aziendale modificheranno definitivamente il business nei prossimi cinque anni e oltre.<sup>1</sup> I dirigenti di alto livello ora devono prendere decisioni strategiche con estrema rapidità per guidare le aziende in una fase di difficoltà operative e condizioni di mercato complesse. Le riunioni di direzione costituiscono un elemento critico per il tipo di decisioni di alto livello che le aziende devono prendere nell'era pandemica.

Dal nostro studio, che ha interessato 266 alti dirigenti e senior executive, emerge che i team dirigenziali si incontrano con maggiore frequenza dall'inizio della pandemia, un terzo di loro ogni due settimane. Circa il 20% dei team dirigenziali si riunisce ogni settimana: quasi uno su cinque. Un incremento enorme rispetto al 4% del periodo pre-pandemico.

**"Con quale frequenza si incontra il team dirigenziale al completo, sia virtualmente che in presenza? Com'è cambiato questo aspetto dall'inizio della pandemia?"**

● Pre-pandemia ● Post-pandemia



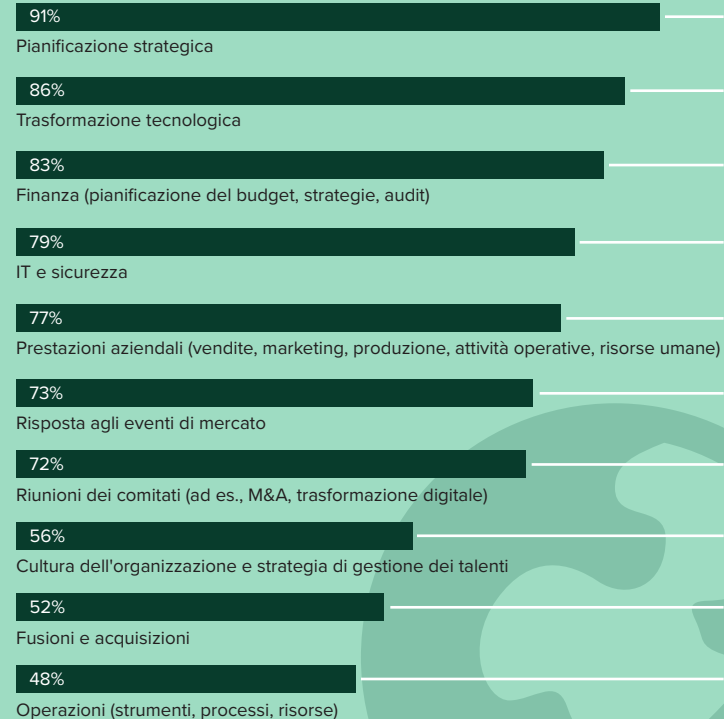
## Le riunioni di direzione sono essenziali per una serie di decisioni aziendali

La maggior parte degli intervistati sottolinea l'importanza delle riunioni di direzione per l'assunzione di decisioni aziendali di importanza critica. Le riunioni di direzione sono importanti o essenziali per le decisioni che riguardano la pianificazione strategica (91%), la trasformazione tecnologica (86%), le questioni finanziarie (83%) e gli aspetti legati all'IT e alla sicurezza (79%). La rilevanza di queste decisioni è aumentata notevolmente dopo l'inizio della pandemia, che ha determinato la necessità di introdurre nuove modalità operative, come il telelavoro, nonché l'esigenza di controllare attentamente le finanze e tagliare i costi a seguito delle interruzioni di attività.

Poiché la pandemia ha accentuato la necessità di prendere decisioni tempestive e informate in queste aree, nonché in settori nuovi ed emergenti come la cultura organizzativa e le fusioni e acquisizioni (M&A), l'importanza delle riunioni di direzione è destinata ad aumentare.

## "Quanto sono importanti le riunioni a livello dirigenziale per assumere decisioni aziendali nelle seguenti aree?"

● Essenziali/importanti



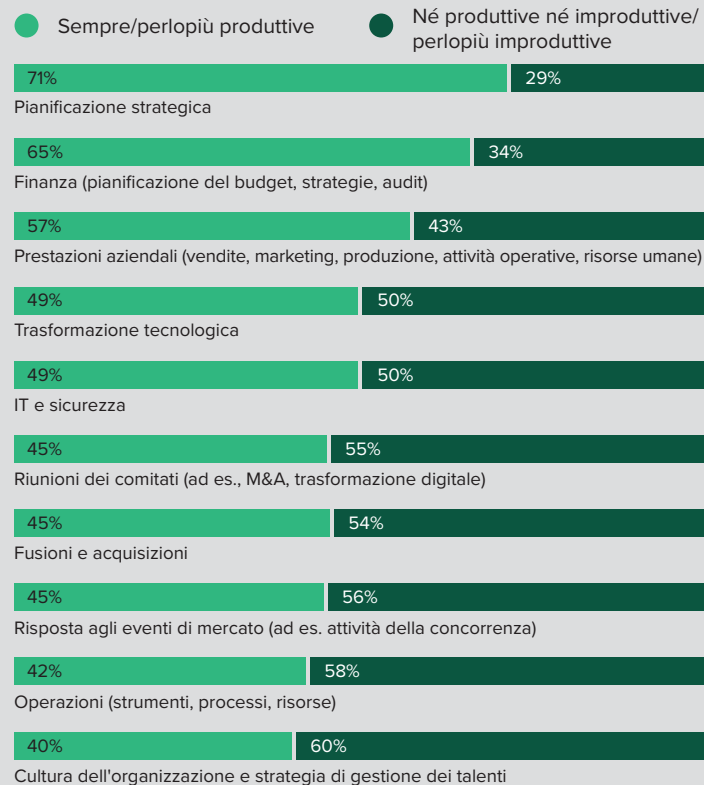
Base: 266 alti dirigenti e senior executive di vari settori in Belgio, Francia, Germania, Italia e Regno Unito  
Fonte: studio commissionato da Sherpany e condotto da Forrester Consulting, dicembre 2020

## Le riunioni di direzione non sono sempre produttive, il che è preoccupante

Nonostante riconoscano l'importanza delle riunioni di direzione per l'assunzione di decisioni aziendali critiche, gli intervistati ammettono che le loro riunioni non sono sempre produttive. In aree come la trasformazione tecnologica, l'IT e la sicurezza, che rivestono un'importanza sempre maggiore per le prestazioni aziendali in un'epoca di telelavoro, circa la metà degli intervistati ritiene che le riunioni non siano produttive a livello di processi decisionali.

Le riunioni che vertono su argomenti destinati a dominare l'agenda dei dirigenti nell'immediato futuro, come la risposta agli eventi di mercato e le operazioni, sono tra quelle meno produttive.

## "Quanto sono produttive le riunioni di direzione quando si tratta di assumere decisioni nelle seguenti aree di attività?"



## I dirigenti ritengono che vi siano margini di miglioramento per quanto riguarda la tecnologia e i processi utilizzati nelle riunioni

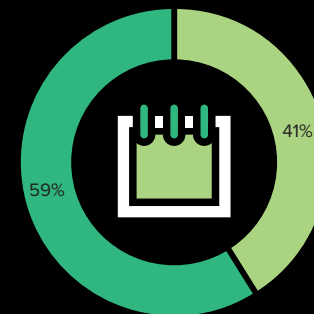
Persone, processi e tecnologie efficaci sono pilastri fondamentali per la produttività delle riunioni. Per avere successo, le riunioni di direzione richiedono:

- 1) persone** che abbiano la giusta mentalità, formazione e capacità di collaborazione prima, durante e dopo le riunioni;
- 2) processi** che siano basati su prove di efficacia e migliorino la produttività delle riunioni;
- 3) tecnologia** che supporti la produttività delle riunioni e consenta alle persone di interagire in modo efficace durante l'intero svolgimento degli incontri.

Mentre la maggior parte degli intervistati giudica positivamente l'aspetto legato alle persone, una parte significativa non esprime una valutazione altrettanto positiva dei processi e della tecnologia. In particolare, il 41% attribuisce un punteggio medio o sufficiente ai propri processi, mentre un quarto assegna alla propria tecnologia una valutazione media. I leader aziendali esprimono chiaramente la necessità di migliorare i processi e la tecnologia utilizzati per le loro riunioni.

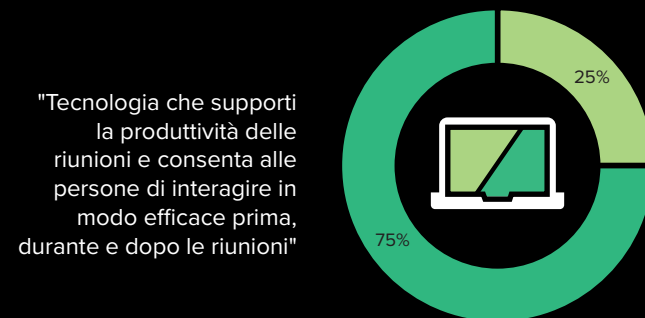
## "Come valuterebbe i seguenti aspetti delle riunioni di direzione?"

● Eccellente/buono ● Medio/sufficiente



"Processi che siano basati su prove di efficacia e migliorino la produttività delle riunioni"

● Eccellente/buono ● Medio



"Tecnologia che supporti la produttività delle riunioni e consenta alle persone di interagire in modo efficace prima, durante e dopo le riunioni"

## Le difficoltà che si incontrano prima, durante e dopo le riunioni riducono la produttività

La maggior parte degli intervistati (92%) afferma di incontrare difficoltà a gestire in maniera efficiente il processo decisionale prima, durante e dopo le riunioni di direzione, il che si riflette negativamente sulla capacità decisionale. La mancanza di informazioni prima e durante le riunioni, le difficoltà tecnologiche e la mancanza di una visione d'insieme delle decisioni precedenti rappresentano i principali ostacoli per un processo decisionale efficiente.

**"Quali sono le principali difficoltà che riducono l'efficienza decisionale nelle riunioni di direzione?"**

(Principali risultati emersi)

### PRIMA DELLE RIUNIONI

**39%** Impossibilità di disporre di tutte le informazioni rilevanti in un unico luogo

**26%** Tempo insufficiente per prepararsi in modo adeguato (ad es. documenti inviati all'ultimo momento, troppi documenti)

**22%** Impossibilità di scambiarsi opinioni su argomenti specifici o di porre domande pertinenti in anticipo

### DURANTE LE RIUNIONI

**41%** Problemi tecnologici (ad es. instabilità delle connessioni, scarsa qualità audio/video, scarsa integrazione con altri strumenti)

**38%** Tempo insufficiente per discutere tutti gli argomenti in agenda

**36%** Scarsa disponibilità di informazioni basate sui dati

### DOPO LE RIUNIONI

**37%** Mancanza di una visione d'insieme delle decisioni e scadenze precedenti

**21%** Mancanza di un processo per il follow up delle decisioni prese

**15%** Indisponibilità di verbali sintetici delle riunioni

## Le riunioni di direzione improduttive influiscono sulla competitività e sull'agilità aziendale

In un mercato frenetico e imprevedibile, i dirigenti non possono permettersi di perdere tempo prezioso con riunioni improduttive. I partecipanti allo studio osservano che la perdita di vantaggio competitivo è la conseguenza principale delle riunioni improduttive, a cui segue una ridotta capacità di adattarsi a improvvisi cambiamenti nelle attività e di sviluppare e attuare piani di business continuity.

La necessità di rimanere competitivi e agili può comportare seri problemi in termini di operazioni aziendali e prestazioni in tempi "normali", ma nell'epoca della pandemia si tratta di una questione di sopravvivenza. Negli ultimi mesi, anche i piani di business continuity hanno conquistato il centro della scena e le aziende non sufficientemente efficaci in quest'area hanno scarse possibilità di sopravvivere in un contesto economico così volatile.

## "Se le riunioni di direzione sono improduttive, quali sono le principali conseguenze e mancate opportunità per la loro organizzazione?"

(5 risultati principali)



**46%**

Perdita di vantaggio competitivo



**41%**

Capacità ridotta della nostra organizzazione di adattarsi rapidamente alle interruzioni di attività



**40%**

Capacità ridotta di sviluppare e attuare piani di business continuity



**39%**

Opportunità di mercato mancate (ad es. sviluppo di prodotti e servizi, M&A)



**36%**

Velocità di ingresso nel mercato ridotta

## Le riunioni di direzione supportate da una tecnologia efficace assumeranno maggiore importanza

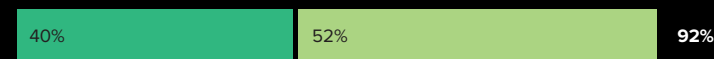
La stragrande maggioranza degli intervistati ritiene che in futuro le riunioni di direzione assumeranno un'importanza sempre maggiore per quanto riguarda l'assunzione di decisioni aziendali critiche (92%). I team dirigenziali devono focalizzarsi sulla necessità di rendere le riunioni più produttive, poiché le prestazioni e persino la sopravvivenza stessa delle aziende dipendono in misura sempre maggiore dalla loro efficacia. Secondo gli intervistati, i tre fattori principali che migliorano la produttività delle riunioni sono: 1) preparazione e comunicazione di un'agenda chiara e di obiettivi ben definiti, 2) utilizzo di dati e analisi e 3) tecnologia efficace.

Il ruolo della tecnologia nel migliorare la produttività delle riunioni è destinato a crescere: l'82% degli intervistati concorda sul fatto che la tecnologia diventerà più importante per la produttività delle riunioni di direzione e il 77% conviene che la tecnologia può favorire un'esperienza unificata nell'intero svolgimento delle riunioni.

## "In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni che riguardano il futuro delle riunioni di direzione?"

(Risultati principali per "Completamente d'accordo" e "D'accordo")

● Completamente d'accordo ● D'accordo



Le riunioni di direzione diventeranno più rilevanti per le decisioni aziendali di importanza critica.



La tecnologia diventerà più importante per la produttività delle riunioni di direzione.



La tecnologia favorirà un'esperienza unificata durante l'intero svolgimento delle riunioni.

## I leader vedono l'opportunità di sfruttare strumenti di nuova generazione

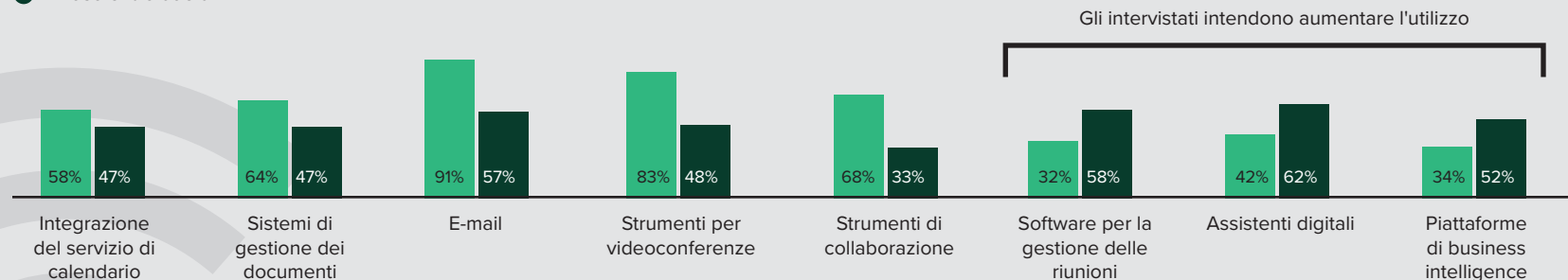
Una tecnologia efficace è il pilastro fondamentale della produttività delle riunioni di direzione e gli intervistati intendono adottare nuovi strumenti. Gli strumenti più comuni attualmente utilizzati per le riunioni di direzione sono una combinazione di e-mail, strumenti di videoconferenza e collaborazione e sistemi di gestione dei documenti.

Entro i prossimi due anni, gli intervistati prevedono di ridurre l'uso di questi strumenti tradizionali in favore di tecnologie più sofisticate, tra cui software per la gestione delle riunioni (58%), assistenti digitali (62%) e piattaforme di business intelligence (52%).

### "Quali strumenti e tecnologie utilizza attualmente per le sue riunioni a livello dirigenziale? Cosa prevede di utilizzare in futuro?"

(Selezionare tutte le risposte pertinenti)

- Attualmente in uso
- In uso entro due anni



## Conclusione

Le riunioni formali sono strumenti essenziali che i dirigenti di successo utilizzano per assumere e implementare decisioni aziendali di importanza critica. Il nostro studio ha evidenziato le principali domande che tutti i dirigenti devono porsi in merito alla produttività delle loro riunioni.

**Quali ostacoli impediscono di migliorare la produttività?** Le riunioni di direzione sono sempre più importanti per le decisioni aziendali di importanza critica: tuttavia, i dirigenti devono affrontare diversi ostacoli che impediscono di migliorare la produttività delle riunioni e, pertanto, riducono la loro capacità decisionale. I dirigenti devono capire quali sono questi ostacoli e lavorare per eliminarli.

**Le riunioni di direzione aiutano a raggiungere gli obiettivi prefissati?** Per evitare che la scarsa produttività delle riunioni influisca negativamente sull'attività aziendale, i team dirigenziali devono preparare un'agenda e definire gli obiettivi, garantire l'utilizzo di dati e analisi e utilizzare una tecnologia efficace.

**La produttività delle riunioni viene misurata e valutata regolarmente?** Per avere successo, i team dirigenziali devono misurare e valutare costantemente la produttività delle riunioni e l'attuazione delle decisioni. Inoltre, devono disporre di strumenti adeguati per ottimizzare le riunioni sia oggi che in futuro.

### Direttore di progetto:

Asha Dinesh, Market Impact Consultant

### Contributo alla ricerca:

Ponderazione di Forrester  
research group

## Metodologia

Questa Opportunity Snapshot è stata commissionata da Sherpany. Per creare questo profilo, Forrester Consulting ha condotto un'indagine online intervistando 266 alti dirigenti e senior executive di vari settori in Belgio, Francia, Germania, Italia e Regno Unito. Il sondaggio personalizzato è iniziato e si è concluso nel dicembre 2020.

### NOTE DI CHIUSURA

<sup>1</sup> Fonte: "The New, Unstable Normal: How COVID-19 Will Change Business And Technology Forever", Forrester Research Inc., 14 luglio 2020.

### INFORMAZIONI SU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting fornisce consulenze indipendenti e oggettive basate su ricerche per aiutare i leader ad affermarsi nelle proprie aziende. I servizi di Forrester Consulting, il cui ambito può variare da brevi sessioni di strategia a progetti personalizzati, mettono il cliente direttamente in comunicazione con analisti di ricerca che applicano le proprie competenze a problematiche di business specifiche. Per ulteriori informazioni, visitare il sito [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© 2021 Forrester Research, Inc. Tutti i diritti riservati. La riproduzione non autorizzata è severamente vietata. Le informazioni sono basate sulle migliori risorse disponibili. Le opinioni espresse riflettono il giudizio al momento della redazione del documento e sono soggette a modifiche. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact sono marchi di Forrester Research, Inc. Tutti gli altri marchi sono di proprietà delle rispettive società. Per ulteriori informazioni, visitare il sito [forrester.com](https://forrester.com). [E-49693]

## Dati demografici

### AREA GEOGRAFICA

Belgio: N = 53

Francia: N = 53

Germania: N = 53

Italia: N = 53

Regno Unito: N = 54

### SETTORE

Produzione: 21%

Energia: 20%

Sanità: 20%

Industria farmaceutica: 20%

Servizi finanziari/assicurativi: 19%

### DIMENSIONI DELL'AZIENDA

#### (N. DI DIPENDENTI)

1.000-4.999: 55%

5.000-19.999: 33%

20.000 o più: 13%

### RUOLO PROFESSIONALE

Alto dirigente: 71%

Vicepresidente: 29%

A black and white photograph of two people working at a desk in a dimly lit office. The person on the left is wearing glasses and has their head resting on their hand. The person on the right is gesturing with their hand while looking at a laptop. Two laptops are open on the desk, displaying data or code. The background is blurred, showing office shelves.

FORRESTER®