

forema

LEARNING ECOSYSTEM



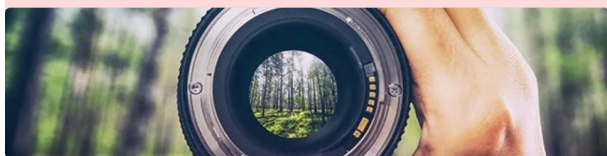
CONNESSIONI TRA STRATEGIE
IMPRENDITORIALI E INVESTIMENTI PER IL
CAPITALE COGNITIVO AZIENDALE

FOREMA

STRATEGIE COMPETITIVE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

SURVEY AZIENDE 2023

Domande Risposte 174 Impostazioni



Sezione 1 di 6

STRATEGIE COMPETITIVE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Il capitale cognitivo di cui può disporre l'azienda è diventato il fattore abilitante per la realizzazione delle strategie e il perseguimento degli obiettivi di sviluppo. Le competenze del personale - da creare, potenziare o mobilitare - permettono infatti di trasformare l'innovazione tecnologica in vantaggio competitivo, intercettare le nuove opportunità della digital&green transition, riposizionare il business in un contesto internazionale instabile.

Quali sono i tuoi obiettivi strategici per il prossimo biennio? Come influenzano le politiche aziendali e le priorità di intervento per la crescita della tua squadra?

Il tuo tempo è prezioso! Dedicaci qualche minuto per contribuire a sviluppare servizi e opportunità di apprendimento sempre più in linea con le tue esigenze.

Grazie!

Scorri le cards e fai sapere se ti riconosci
nelle risposte che abbiamo raccolto

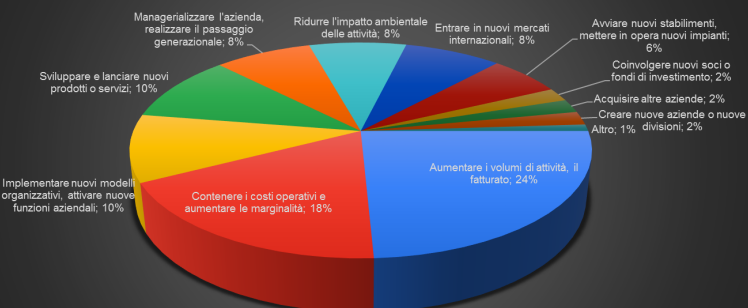
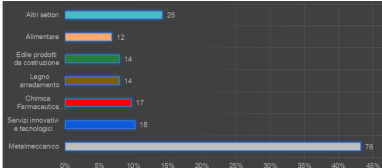
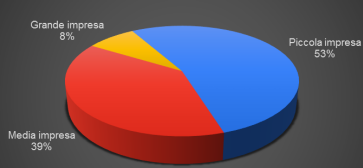
NEL MESE DI MARZO **174** AZIENDE HANNO
CONDIVISO LE PROPRIE RIFLESSIONI E
PREVISIONI SU FABBISOGNI DI COMPETENZE
E STRATEGIE FORMATIVE



PARTECIPA ANCHE TU!

forema.it/it/azienda/centro-studi/

LE IMPRESE CHE HANNO PARTECIPATO



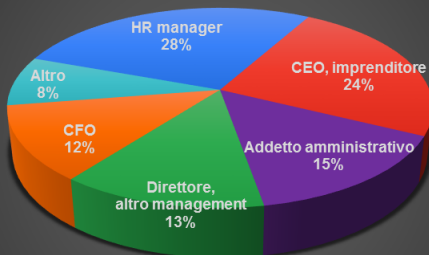
LE STRATEGIE IMPRENDITORIALI

• abbiamo chiesto di identificare e quantificare il peso relativo di diversi obiettivi strategici per la crescita e lo sviluppo d'impresa, focalizzando l'attenzione sulla visione imprenditoriale e sui fabbisogni più profondi

RANKING AGGREGATO:

- crescita dimensionale: 24%
- aumento della redditività: 18%
- sviluppo organizzativo: 10%
- sviluppo di nuovi prodotti: 10%
- riduzione dell'impatto ambientale: 8%
- internazionalizzazione: 8%
- nuovi plant: 6%

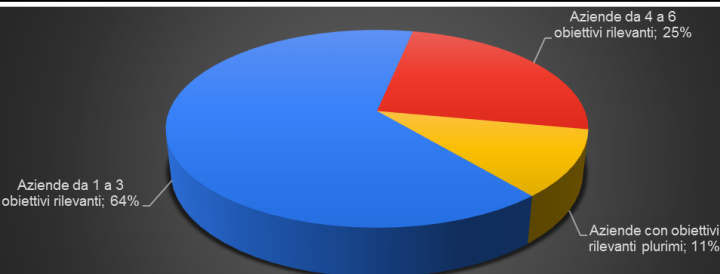
Chi ha partecipato alla rilevazione



HIGHLIGHTS:

- prevale in termini relativi la rappresentanza dei settori metalmeccanici (43%), seguita dai comparti dei servizi innovativi e tecnologici (10%), della chimica, farmaceutica, gomma/plastica (10%) e legno arredo (8%), edilizia e prodotti da costruzione (8%)
- ci hanno risposto HR manager (28%), imprenditori e amministratori (24%), direttori generali (13%), CFO e responsabili amministrativi (12%), referenti per la formazione (15%)
- cresce anche per il 2023: +9% rispetto allo scorso anno
- nelle prossime card, i dati di sintesi e le elaborazioni statistiche

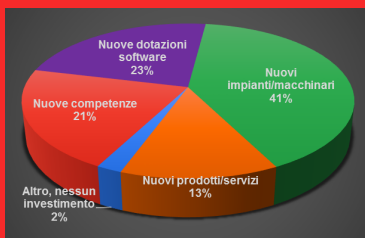
I CLUSTER PER L'ANALISI



I CLUSTER PER L'ANALISI

- abbiamo chiesto di ripartire un ipotetico capitale da investimento tra 12 obiettivi strategici, che sintetizzano altrettante strategie competitive
- ogni azienda del panel ha elaborato una propria strategia, specifica che si evidenzia nel mix originale di obiettivi multipli, da perseguire nel medio termine: il 64% dei rispondenti concentra le proprie risorse su 2 o 3 obiettivi principali (il 13% ne persegue uno in via esclusiva), il 25% ne dichiara da 4 a 6, mentre l'11% dimostra una politica multidirezionale, puntando a 7 o più linee di sviluppo
- l'analisi degli obiettivi dichiarati e della propensione all'investimento, permette di identificare quattro cluster principali sulla base delle strategie prevalenti, superando le tradizionali categorie dimensione e settore:
 - STRATEGIA AMBIENTE (SA): 96 aziende, 55% del panel - media investimento: 8% delle risorse disponibili
 - STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE (SI): 90 aziende, 52% del panel - media investimento: 8% delle risorse disponibili
 - STRATEGIA CRESCITA (SC): 81 aziende, 47% del panel - media investimento: 24% delle risorse disponibili
 - STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO (SP): 72 aziende, 41% del panel - media investimento: 10% delle risorse disponibili

Quali investimenti nel biennio 2021-2022?



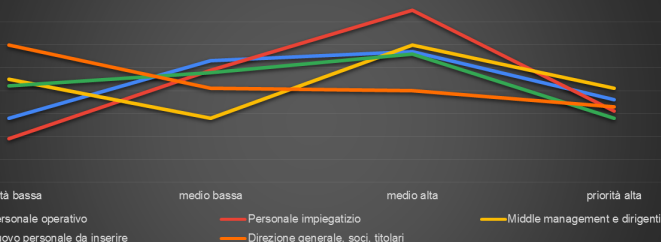
- abbiamo rilevato l'incidenza degli investimenti fatti nel biennio 2021/22 sui diversi fattori capaci di potenziare la capacità competitiva dell'impresa: nel 41% dei casi si sono concentrati sulle tecnologie produttive, l'infrastruttura immateriale (software) e le competenze del personale pesano rispettivamente per il 23% e il 21%; lo sviluppo della propria catena di fornitura ha richiesto investimenti specifici nel 13% dei casi; solo il 2% delle aziende dichiara di non aver effettuato impieghi strategici
- il 52% del panel (90 aziende) si è concentrata su un'unica direttrice tra quelle proposte e solo l'8% dichiara di aver investito su 3 o più fattori produttivi

HIGHLIGHTS:

- i cluster basati sulla strategia prevalente raccolgono in maniera omogenea aziende dei diversi settori produttivi: la strategia crescita è perseguita in particolare dalle grandi aziende (11%) e dalle piccole (59%), la strategia innovazione di prodotto cattura l'attenzione delle piccole imprese (50%)
- il mix di investimenti strategici cambia per i diversi cluster:
 - STRATEGIA AMBIENTE (SA):
 - 29% investimenti su impianti e macchinari
 - 11% investimenti su impianti e competenze/software/prodotti
 - STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE (SI):
 - 30% investimenti su impianti e macchinari
 - 13% investimenti su impianti e software
 - 11% investimenti su nuovi prodotti
 - STRATEGIA CRESCITA (SC):
 - 37% investimenti su impianti e macchinari
 - 14% investimenti su impianti e software
 - STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO (SP):
 - 31% investimenti su impianti e macchinari
 - 14% investimenti su impianti e software
 - 14% investimenti su nuovi prodotti

I TARGET PER LA FORMAZIONE:

Chi vuoi coinvolgere in un percorso di formazione e sviluppo? Indica come sta cambiando il livello di priorità. Nel grafico, la frequenza con cui è valutata la priorità di intervento sui diversi target

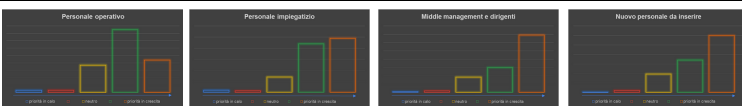


OVERVIEW:

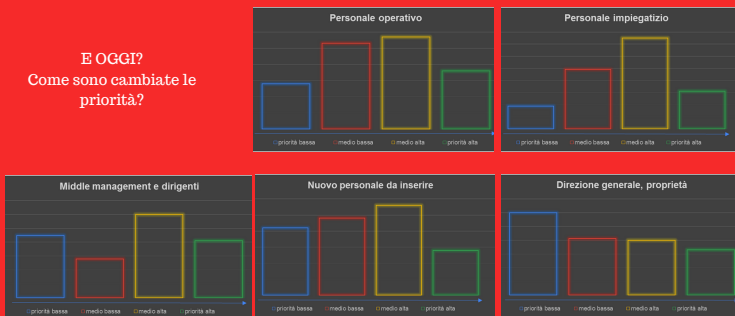
- più della metà del panel (53%) ritiene che investire nella formazione del proprio personale abbia una priorità medio alta o alta (20%); la sensibilità è particolarmente pronunciata per i dirigenti e il personale con ruoli di responsabilità (priorità massima nel 24% dei casi) e il personale operativo (21%); nel 19% dei casi il target prioritario è proprio l'imprenditore, la proprietà o la direzione generale
- rispetto al 2022 diminuisce in termini relativi il peso della priorità per il personale impiegatizio e per il nuovo personale in fase di inserimento

12 MESI FA...

Chi vuoi coinvolgere in un percorso di formazione e sviluppo?



E OGGI?
Come sono cambiate le priorità?



HIGHLIGHTS

- top 2020: middle management + impiegati; top 2021: impiegati + ruoli operativi; top 2022: middle management + nuovi inserimenti; top 2023: middle management + personale operativo
- i cluster Strategia Innovazione di Prodotto e Strategia Crescita danno priorità massima alla formazione del management aziendale, nel 26% e nel 21% dei casi rispettivamente; per contro attribuiscono il peso inferiore al target del nuovo personale (SP - 15%) e proprietà/direzione generale (SC - 14%)
- le aziende del cluster Strategia Ambiente puntano alla formazione del personale operativo (25% dei casi), seguita dal management (21%); le aziende del cluster Strategia Internazionalizzazione si focalizzano invece sul personale impiegatizio (massima priorità, nel 22% dei casi); per entrambi i cluster la priorità più bassa si registra per i neo assunti (17%)

LE AREE AZIENDALI

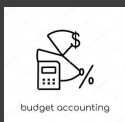
Quali ambiti aziendali concentrare la formazione?

Indica il livello di priorità.

Il diagramma mostra la priorità e il trend generale



Progettazione
48%
in diminuzione
22% priorità massima



Amministrazione e finanza
37%
stabile



HR management e gestione del personale
35%
in calo



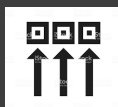
Gestione dei sistemi informatici
48%
in calo
19% priorità massima



Approvvigionamenti e acquisti
40%
in crescita



Processi produttivi
60%
in crescita
21% priorità massima



Logistica e distribuzione
34%
stabile



Marketing e vendite
63%
in crescita
20% priorità massima



Compliance
20%

OVERVIEW

- tutte le aree aziendali - ad eccezione della compliance - sono interessate da una priorità media o alta per più di un terzo del panel
- priorità massima nel 20% dei casi per le aree Marketing e vendite, Produzione, Progettazione e ufficio tecnico, Gestione dei sistemi informativi

12 MESI FA...

in quali ambiti aziendali investire con la formazione?



Progettazione e sviluppo
50%



Processi produttivi
50%



Marketing e comunicazione
51%



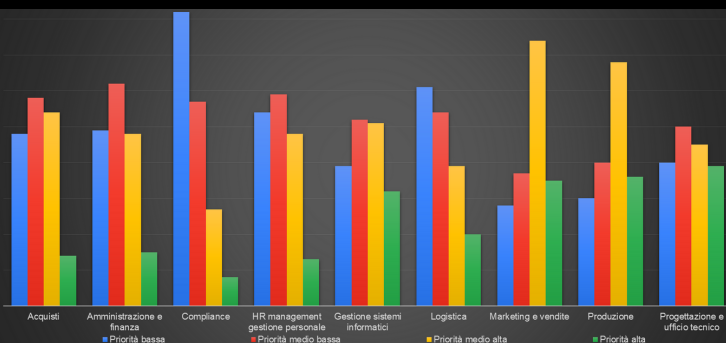
IT e informatica
54%

PRIORITÀ ALTA O ALTISSIMA: MARKETING, OPERATIONS, PROGETTAZIONE, INFORMATICA

FOCUS SUI PROCESSI PIU' DIRETTAMENTE INNOVATI DAL DIGITALE

...E OGGI

in quali ambiti aziendali investire con la formazione?

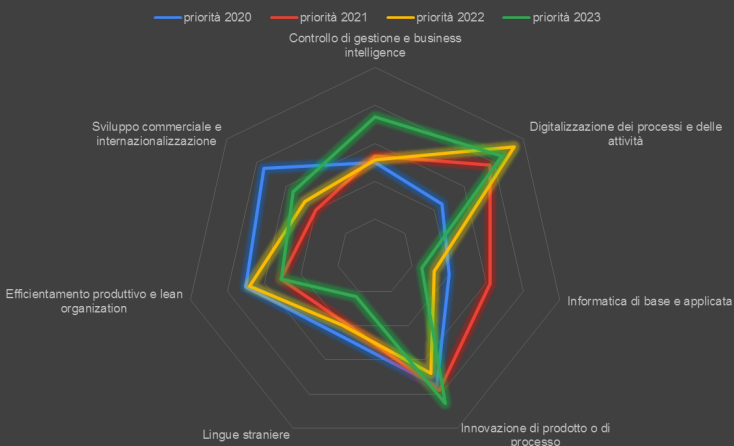


HIGHLIGHTS:

- si confermano le priorità del 2022: gli ambiti Progettazione e IT mostrano una flessione nel trend di crescita, mentre si rafforzano ulteriormente Produzione e Marketing
- STRATEGIA AMBIENTE (SA):**
 - 25% progettazione e sviluppo prodotto
 - 21% marketing e vendite
- STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE (SI):**
 - 36% progettazione e sviluppo prodotto
 - 24% produzione
 - 21% marketing e vendite; gestione dei sistemi IT
- STRATEGIA CRESCITA (SC):**
 - 23% progettazione e sviluppo prodotto
 - 21% marketing e vendite
 - 19% produzione
- STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO (SP):**
 - 25% produzione; marketing e vendite
 - 24% progettazione e sviluppo prodotto
 - 22% gestione dei sistemi IT
 - 18% logistica

I TEMI PER LA FORMAZIONE

Quali argomenti affrontare con la formazione?
Indica come sta cambiando il livello di priorità

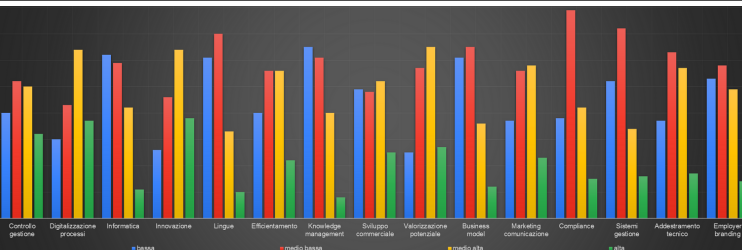


OVERVIEW

- il 38% delle tematiche analizzate ha una priorità alta o molto alta
- escono dall'analisi i temi Soft skills e modelli organizzativi smart. Miglioramento dell'impatto ambientale della produzione (oggetto di focus specifico), Sostenibilità sociale e rapporti con il territorio; entrano i temi Valorizzazione e sviluppo del potenziale dei collaboratori, Innovazione del business model, Marketing e comunicazione, Compliance normativa, sicurezza, Sistemi di gestione, certificazioni, Addestramento tecnico, reskilling del personale, Employer branding e benessere organizzativo
- nuove priorità per il 2023: Innovazione di prodotto e di processo (priorità massima per il 22% dei rispondenti), Digitalizzazione (21%), Controllo di gestione (18%) e Sviluppo dei collaboratori (16%) registrano le priorità più alte per il panel; per contro i sistemi di knowledge management (5%), le lingue straniere (6%) e l'informatica di base (6%) si collocano nella parte bassa del ranking generale

LE VALUTAZIONI PUNTUALI SUI TEMI DA AFFRONTARE CON LA FORMAZIONE

Come sono cambiate le priorità?



HIGHLIGHTS:

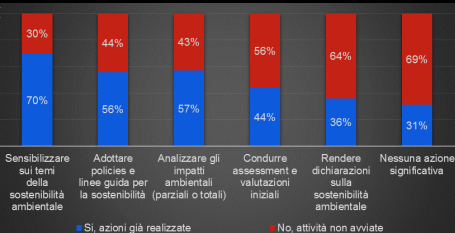
- tutti i temi registrano livelli positivi di interesse, ma in generale la focalizzazione avviene su tre argomenti specifici
 - il fabbisogno di competenze per l'innovazione di prodotto o di processo è il driver principale di sviluppo per tutti e quattro i cluster strategici individuati
 - cluster strategici e fabbisogni: l'analisi restituisce una buona sovrapposizione tra le competenze richieste nei cluster Strategia Ambiente/Innovazione di prodotto e Strategia crescita/Internazionalizzazione
- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • STRATEGIA AMBIENTE (SA): <ul style="list-style-type: none"> o 13% innovazione di prodotto o processo o 12% controllo di gestione o 11% digitalizzazione o 10% valorizzazione e sviluppo dei collaboratori | <ul style="list-style-type: none"> • STRATEGIA CRESCITA (SC): <ul style="list-style-type: none"> o 15% innovazione di prodotto o processo o 10% digitalizzazione o 10% sviluppo commerciale e internazionalizzazione |
| <ul style="list-style-type: none"> • STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE (SI): <ul style="list-style-type: none"> o 13% innovazione di prodotto o processo o 10% digitalizzazione o 10% sviluppo commerciale e internazionalizzazione | <ul style="list-style-type: none"> • STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO (SP): <ul style="list-style-type: none"> o 12% innovazione di prodotto o processo o 10% digitalizzazione o 10% controllo di gestione |

FOCUS: L'IMPATTO DELLA RIVOLUZIONE GREEN

La transizione ecologica è uno dei driver principali per lo sviluppo competitivo del sistema industriale: facciamo una retrospettiva.

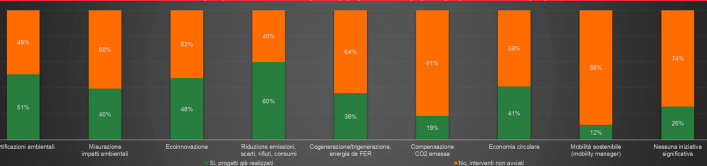
ABBIAMO REALIZZATO ATTIVITA' DI INIZIALI O PREPARATORIE

- il 69% del panel dichiara di aver già intrapreso un percorso finalizzato alla sostenibilità ambientale
- azioni al top: sensibilizzazione dei collaboratori (70%), analisi degli impatti (57%), adozione di policies aziendali (56%)
- i cluster che hanno investito maggiormente raccolgono aziende che basano le proprie strategie sulle performance ambientali e quelle più proiettate ai mercati internazionali (Strategia Internazionalizzazione - 76%; Strategia Ambiente - 75%)



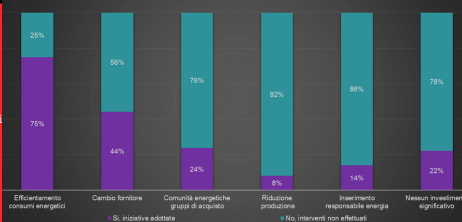
ABBIAMO REALIZZATO PROGETTI CONCRETI E INCISIVI

- il 74% dei rispondenti segnala l'attivazione o il completamento di progetti specifici in grado di migliorare l'impatto ambientale delle attività aziendali
- progetti al top: riduzione delle emissioni, degli scarti, dei rifiuti o dei consumi (60%), acquisizioni di certificazioni ambientali (51%), processi di ecoinnovazione applicata (48%)
- si allarga la forbice tra i cluster strategici: Strategia Ambiente - l'80% ha progetti in corso, Strategia Internazionalizzazione - 79% vs Strategia Innovazione - 74%, Strategia Crescita - 73%
- i best performer si concentrano sulla riduzione di emissioni, scarti, rifiuti e le certificazioni ambientali; il cluster Strategia Ambiente ha attivato in maniera significativa tutti gli item



LE MISURE PER FRONTEGGIARE LE CRITICITA' ENERGETICHE

- il 78% delle aziende coinvolte è riuscito ad attivare investimenti e strategie per ridurre le problematiche energetiche attuali
- azioni top: efficientamento dei consumi energetici (75%), cambio di fornitore (44%), partecipazione gruppi di acquisto (24%); solo l'8% ha ridotto la produzione
- i diversi cluster mostrano l'adozione di soluzioni simili: best performer Strategia Ambiente (85%); in coda Strategia Crescita (75%)



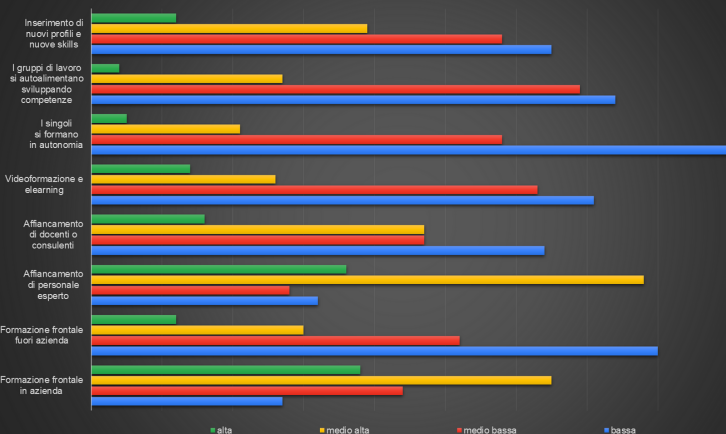
OVERVIEW E HIGHLIGHTS

- il sistema industriale (manifattura e servizi) dimostra complessivamente di interpretare il trend della rivoluzione green come un driver per il riposizionamento competitivo, l'innovazione di prodotto, lo sviluppo delle attività produttive, a partire dalle nuove policies aziendali adottate
- la transizione passa attraverso il coinvolgimento del personale ai diversi livelli organizzativi, la realizzazione di assessment ambientali e valutazioni d'impatto, l'ottenimento di certificazioni aziendali o di prodotto, l'ecoinnovazione
- la spinta all'efficienza non è più solo una questione di marginalità, ma è reinterpretata in termini di razionalizzazione dei consumi di materiali, energia, scarti e rifiuti
- tra le azioni più di frontiera si segnalano gli investimenti in misure di compensazione delle emissioni di CO2 (solo il 19% del panel ha utilizzato questa strategia), e in impianti di cogenerazione/trigenerazione o utilizzo di fonti energetiche rinnovabili
- crece la domanda per la nuova figura professionale dell'Energy Specialist

FOCUS: IL RUOLO DELL'HR MANAGER PER INGAGGIARE, MOBILITARE, SVILUPPARE IL CAPITALE COGNITIVO AZIENDALE

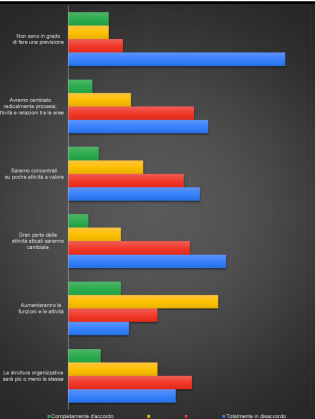
Le strategie competitive richiedono di innovare e trasformare l'azienda, facendo leva sulle competenze dei collaboratori e i modelli organizzativi

COME ORGANIZZI LE ATTIVITA' FORMATIVE?



- la metodologia nettamente prevalente (60% dei casi) prevede un mix di azioni di affiancamento on the job da parte di personale aziendale esperto (66% dei casi), attività frontale in azienda (59%), cui si aggiungono gli interventi di docenti e consulenti con azioni di action learning (36%, 40% per SA)
- il cluster Strategia Ambiente predilige le strategie che valorizzano il learning by doing, enfatizzando i processi di trasferimento interno delle competenze (70% dei casi) e utilizzando expertise esterni (40%), ma affiancati dalla formazione tradizionale (66%)
- il cluster Strategia Innovazione si affida a processi formativi più formali (63%)
- le attività di autoapprendimento (dei singoli o dei gruppi di lavoro) sono ancora poco formalizzati e riguardano un'élite del panel (tra il 15% e il 18%)
- l'inserimento di nuovo personale competente è una strategia sempre più diffusa (29%), in particolare per il cluster Strategia Innovazione, Strategia Ambiente e Strategia Internazionalizzazione

COME TI IMMAGINI L'ORGANIZZAZIONE NEL 2026?



- prevale la consapevolezza che nel prossimo triennio le attività aziendali e di conseguenza l'organizzazione sarà cambiata rispetto alla situazione attuale: il 35% non prevede cambiamenti sostanziali (il 29% nel 2022)
- è sempre difficile fare delle previsioni: il 77% dei rispondenti riesce a sbilanciarsi, contro l'84% dello scorso anno
- nel complesso, il 58% converge verso uno scenario caratterizzato dall'aumento delle funzioni e delle attività aziendali, 24% si aspetta un cambiamento radicale dell'azienda (era il 17% nel 2022)
- il 30% ritiene che la struttura organizzativa sarà focalizzata su poche attività a valore
- **STRATEGIA AMBIENTE (SA):**
 - o 57% aumento funzioni e attività
 - o 38% struttura più o meno simile
 - o 24% cambiamento radicale
- **STRATEGIA CRESCITA (SC):**
 - o 53% aumento funzioni e attività
 - o 36% struttura più o meno simile
 - o 19% cambiamento radicale
- **STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE (SI):**
 - o 61% aumento funzioni e attività
 - o 34% struttura più o meno simile
 - o 23% cambiamento radicale
- **STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO (SP):**
 - o 60% aumento funzioni e attività
 - o 29% struttura più o meno simile
 - o 28% cambiamento radicale

UN RINGRAZIAMENTO PARTICOLARE A TUTTE LE PERSONE CHE HANNO PARTECIPATO E CONTRIBUTITO ALLA RICERCA

YOUR OPINION MATTERS

PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI, CONTATTACI ALL'INDIRIZZO progettazione@forema.it

PER PARTECIPARE ALLE SURVEY E SCARICARE I REPORT DI RICERCA, VAI SU forema.it/azienda/centro-studi/