

# “Strategie competitive e sviluppo delle competenze”, ecco come le aziende cambieranno nel prossimo triennio

*Indagine di Fòrema, ente di formazione del sistema confindustriale. Tutti spendono su green e internazionalizzazione (ma poco), e la formazione è rivolta ai manager e non ai neo assunti. Dopo il covid, stop ad investimenti per lo smart working, meglio innovazione e prodotto. Per una azienda su quattro il 2026 segnerà un cambio totale nell'operatività*

“Strategie competitive e sviluppo delle competenze”, è questo il titolo dell'indagine annuale sui fabbisogni aziendali 2023 proposta da Fòrema per il quarto anno, coinvolte centinaia di aziende principalmente dell'area del Padovano e del Vicentino, molte del settore metalmeccanico. La prima parte dell'analisi ha fatto emergere le strategie attivate dalle imprese in ottica di investimenti. La seconda parte dell'analisi si è concentrata sull'aggiornamento dei trend attuali per quanto riguarda gli interventi formativi aziendali, mettendo a confronto le urgenze attuali con le analoghe rilevazioni degli anni precedenti. Infine, data la crescente importanza del ruolo di HR manager, abbiamo dedicato a questa figura una sezione speciale per capire quali metodologie oggi attiva per potenziare il ruolo del capitale cognitivo e organizzativo.

## **DOVE INVESTONO LE AZIENDE: SU GREEN E INTERNAZIONALIZZAZIONE TUTTI SPENDONO (MA POCO), MEGLIO INVESTIRE PER AUMENTARE IL FATTURATO**

Abbiamo sottoposto agli intervistati un set di 12 possibili obiettivi per la propria organizzazione, da perseguire nel biennio 2023-2024, chiedendo di ripartire un ipotetico capitale da investimento di 100 € tra le diverse priorità. L'analisi del peso attribuito alle diverse strategie permette di individuare quali registrano una priorità superiore alla media, creando i presupposti per delineare quattro cluster principali. Le aziende che intendono investire sui temi **green** sono molte (96), ma dichiarano un investimento basso (8 euro); stessi valori quando si parla di strategia **internazionalizzazione** (90 aziende). Sale a 10 euro l'investimento quando si parla di **innovazione** di prodotto, le aziende invece investono tre volte tanto quando l'obiettivo è **aumentare il fatturato**.

La rilevazione ha quindi concentrato l'attenzione sugli investimenti già realizzati dalla singola impresa nello scorso biennio 2021-2022, raccogliendo quali fattori in grado di potenziarne la capacità competitiva siano stati oggetto di spesa da parte dell'organizzazione. Il 98% delle aziende intervistate dichiara di aver realizzato almeno una tipologia in investimento tra quelle proposte; l'acquisizione di nuovi impianti o macchinari ha registrato la maggiore frequenza (41% del panel), seguita dalle dotazioni software (23%). Lo sviluppo delle competenze del personale si colloca al terzo posto (21%); gli investimenti dedicati alla creazione e allo sviluppo di nuovi prodotti o servizi si fermano al 13%.

## **FORMAZIONE: MENO INTERESSE A FORMARE I NEO ASSUNTI, MEGLIO VALORIZZARE IL MANAGER (O IL PROPRIETARIO DELL'AZIENDA)**

La survey ha chiesto di individuare il livello di priorità con cui l'organizzazione intende mobilitare il proprio capitale cognitivo. Più della metà del panel (53%) ritiene che investire nella formazione del proprio personale abbia una priorità medio alta o alta (20% dei casi), in particolare per quanto riguarda il personale con ruoli di responsabilità (priorità massima per un'impresa su quattro), seguiti dal personale operativo (21%), confermando solo in parte il trend rilevato nel 2022 (focus su impiegati, direzione, neo-assunti). Da quest'anno registriamo anche la direzione generale e la proprietà dell'impresa come un target rilevante per l'implementazione delle strategie formative: nel 19% dei casi sono proprio queste figure imprenditoriali a evidenziare la priorità d'azione più alta.

## **FORMAZIONE, ECCO COME INVESTONO LE AZIENDE: MENO INFORMATICI E PIU' UFFICIO SVILUPPO;**

### **PIU' INNOVAZIONE DI PRODOTTO, STOP AI MODELLI ORGANIZZATIVI SMART**

Passando all'analisi delle aree e delle funzioni aziendali che saranno maggiormente interessate da interventi formativi, gli interventi a supporto delle competenze interne devono interessare gli uffici progettazione e sviluppo (priorità massima nel 22% dei casi, ma con un trend in calo rispetto al 2022), i processi produttivi (21% e in crescita rispetto allo scorso anno), l'area marketing e vendite (20%, in crescita), la gestione dei sistemi informativi (19%, ma in diminuzione sul 2022).

La variabile della strategia imprenditoriale perseguita, influenza in parte le aree aziendali su cui intervenire. L'importanza massima di investire nella progettazione e sviluppo dei prodotti e dei servizi offerti al mercato, accomuna tre cluster - Strategia Ambiente (25%), Crescita (23%) e Internazionalizzazione (26%) — mentre Strategia Innovazione di prodotto mette al primo posto l'ambito produzione con il marketing e le vendite (entrambi 25%, catturando la metà delle priorità).

Le aziende partecipanti segnalano come particolarmente rilevanti per il 2023 l'innovazione del prodotto e dei processi (priorità massima per il 22% del panel), digitalizzazione (21%), controllo di gestione (18%) e sviluppo dei collaboratori (16%), in discontinuità rispetto al 2022. Escono dall'analisi i temi delle soft skills e dei modelli organizzativi smart, l'impatto ambientale della produzione, la sostenibilità sociale.

Interessante anche un'analisi pluriennale sulle priorità: la digitalizzazione dei processi e delle attività è in crescita, come l'innovazione di prodotto o di processo.

## **FOCUS: L'IMPATTO DELLA RIVOLUZIONE GREEN. INVESTONO LE AZIENDE CHE MIRANO AI MERCATI INTERNAZIONALI, NON QUELLE CHE VOGLIONO AUMENTARE IL FATTURATO. UNA AZIENDA SU QUATTRO NON FA NULLA PER IL GREEN, SOLO UNA SU CINQUE COMPENSA LA PROPRIA IMPRONTA CARBONICA**

Transizione green, la survey ha previsto un focus retrospettivo per realizzare una prima mappatura delle azioni già intraprese e individuare possibili leve di miglioramento delle performance ambientali.

Il 69% del panel dichiara di aver già avviato un percorso finalizzato alla sostenibilità ambientale. Le attività realizzate più di frequente vedono iniziative di awareness raising e di sensibilizzazione sulla sostenibilità ambientale (70% dei rispondenti), di analisi degli impatti ambientali generati dall'azienda (57%), l'adozione di nuove policies e di linee guida dedicate (56%); il 36% del panel si è già trovato nella condizione di rendere delle dichiarazioni sulla propria sostenibilità ambientale al mercato, a partner produttivi o finanziari, a soggetti pubblici finanziatori.

I due cluster che basano le proprie strategie sulle performance ambientali (come lecito attendersi) e l'internazionalizzazione (più esposte alle dinamiche di mercato) dimostrano di posizionarsi in un punto più avanzato di un ideale percorso per la sostenibilità, avendo realizzato le singole attività con una frequenza nettamente maggiore; per contro l'adozione di strategie di crescita mostra un'attenzione inferiore alla media ai temi ambientali.

Il 26% del panel segnala di non aver impiegato risorse in progetti strutturati capaci di migliorare l'impatto ambientale delle attività. Tra i progetti realizzati con maggiore frequenza dalle aziende industriali si segnalano le misure strutturali per il contenimento delle emissioni, dei rifiuti e degli scarti di produzione (60%), l'acquisizione di certificazioni ambientali per il prodotto o l'azienda (51%) e l'utilizzo dell'approccio dell'ecoinnovazione applicata ai materiali utilizzati, al design dei prodotti e dei processi produttivi (48%). Tra le direttrici meno utilizzate l'attuazione di misure di compensazione della CO2 emessa (19%), l'installazione di impianti per il riutilizzo dell'energia e per la sua produzione da fonti rinnovabili (36%).

## **COSA CAMBIERA' NEI PROSSIMI TRE ANNI: UN'AZIENDA SU QUATTRO SARA' DIVERSA, SOLO UNA SU TRE RESTERA' UGUALE**

L'ultimo oggetto di indagine della survey è dedicato alla rilevazione delle aspettative di medio periodo (2026), legate alla trasformazione della propria organizzazione. A livello aggregato prevale la consapevolezza che nel prossimo triennio le attività aziendali e di conseguenza l'organizzazione sarà cambiata rispetto alla situazione attuale: solo il 35% dei rispondenti non prevede cambiamenti sostanziali (era il 29% nel 2022). Anche se 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, il 24% si aspetta un cambiamento radicale dell'azienda (era il 17% nel 2022) e il 30% ritiene che la struttura organizzativa sarà focalizzata su poche attività a valore.

## SCHEDE DI APPROFONDIMENTO

**FÒREMA** - Nata a Padova nel 1983 in seno all'Associazione degli Industriali con l'obiettivo di formare i propri associati, dal 2012 ha iniziato a concentrarsi nella formazione esperienziale applicata allo sviluppo delle persone e alla lean production. Dopo la separazione da Niuko (la Srl costituita nel 2014 da Confindustria Padova e Confindustria Vicenza), completata nel 2019, e il conferimento della società ad Assindustria Venetocentro, oggi Fòrema si basa sul lavoro di sessanta professionisti, chiamati a proporre e gestire corsi e attività di consulenza con focus su salute, sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro, ambiente (HSE), sviluppo organizzativo e metodologia lean nelle smart factory, soft skills e formazione esperienziale, servizi per il lavoro. Fòrema lavora in partenariato con molteplici enti pubblici, in particolare segue progetti per la scuola, gli ITS e l'Università di Padova. Questi sono i numeri che la rendono una delle maggiori società di formazione del sistema Confindustria in Italia. Nel corso del 2022 sono state 26.368 (+9% sul 2021) le persone che hanno seguito corsi di formazione (nel 2021 furono 24.314; +14% sul 2020). In tutto, sono state erogate 41.641 ore in corsi di vario genere, con una crescita del 7,5% sul 2021. Grazie a questi numeri, per Fòrema il 2022 si chiude con un fatturato a 7,7 milioni di euro, con un balzo in avanti del 10% rispetto all'anno scorso (quando si era già registrato un +12% sui 6,3 milioni del 2020). Fòrema, che ha sede negli uffici di proprietà collocati nel centro direzionale "La Cittadella" di Padova, nel 2022 ha fatturato 7,7 milioni di euro (+10% sul 2021); occupa 45 persone e collabora con decine di professionisti. Il consiglio di amministrazione è guidato dal direttore generale Matteo Sinigaglia, ed è composto da Roberto Baldo, responsabile attività finanziate, Giada Marafon, responsabile progetti a mercato, Anna Cracco, responsabile commerciale e Andrea Sanguin, responsabile amministrazione, finanza e controllo. Presidente è Enrico Del Sole.

**METODOLOGIA** - La rilevazione, condotta tra i mesi di febbraio e marzo, ha coinvolto 174 imprese localizzate nelle province di Padova e Vicenza, di cui circa la metà (53%) con meno di 50 dipendenti, quasi il 40% di medie dimensioni e l'8% con più di 250 collaboratori. I settori rappresentati nel panel rispecchiano le specializzazioni produttive dei territori in cui le aziende sono radicate: quasi il 44% è afferente alle filiere del metalmeccanico, cui si aggiungono i comparti dei servizi innovativi e tecnologici (10%), della chimica-farmaceutica-gomma-plastica (10%), del legno-arredo e dell'edilizia (entrambi al 8%), dell'alimentare. Per quanto riguarda il ruolo aziendale dei partecipanti alla survey, cresce rispetto allo scorso anno la componente dei decisori aziendali: nel 37% dei casi abbiamo interpellato direttamente l'imprenditore o l'amministratore (24%) e la direzione generale (13%), cui aggiungere un 12% di risposte da parte dei CFO, spesso braccio destro del CEO; gli HR manager sono stati coinvolti direttamente nel 28% dei casi, categoria naturalmente molto rappresentata dato il focus dell'indagine sui fabbisogni di competenze.