

# Strategie competitive e sviluppo delle competenze

Connessioni tra strategie imprenditoriali e investimenti per il capitale cognitivo aziendale

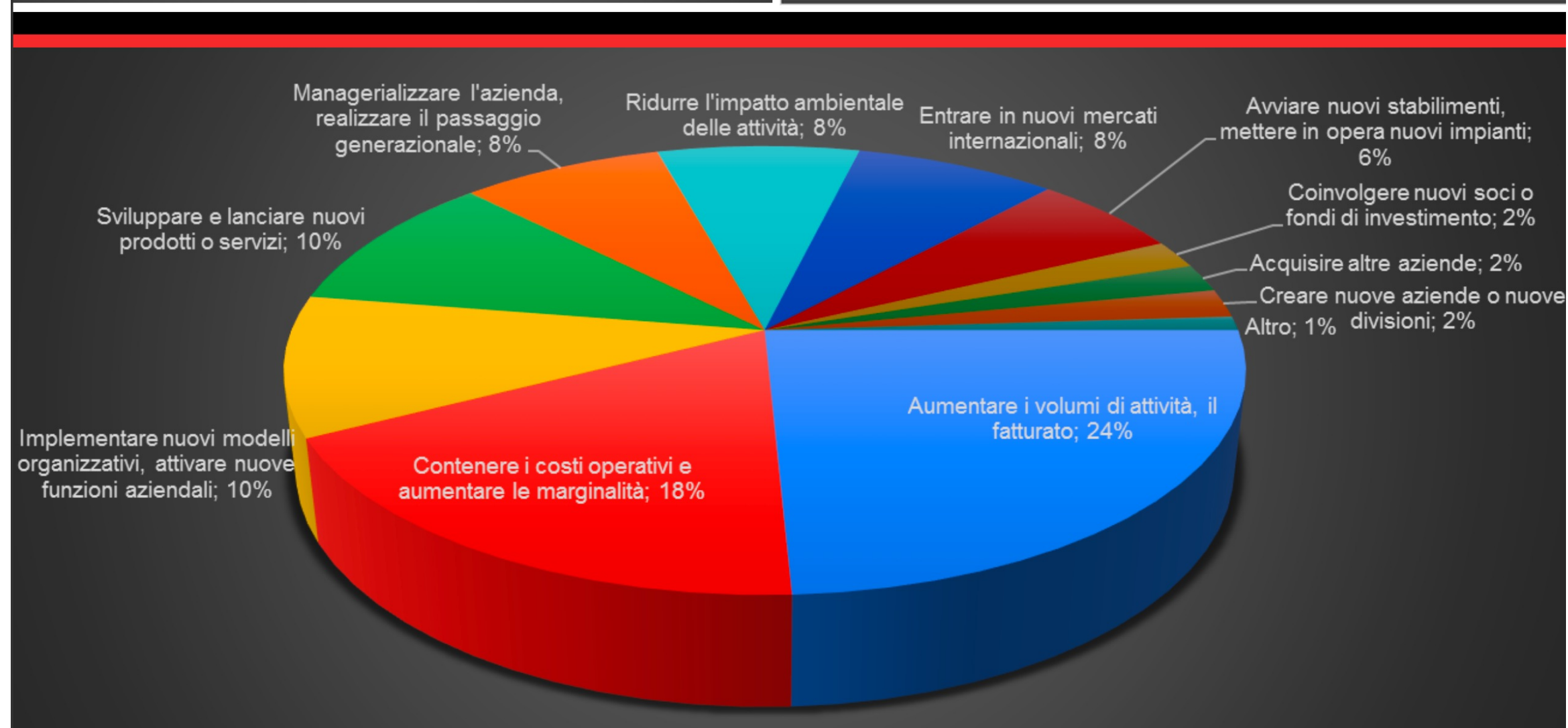
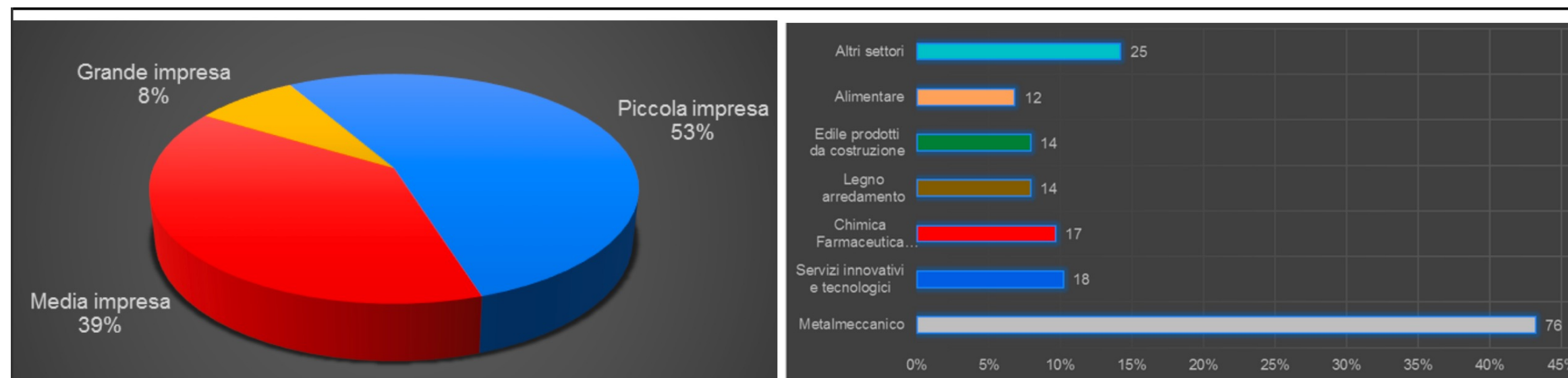


**Nel mese di marzo 174 aziende  
hanno condiviso le proprie  
riflessioni e previsioni su fabbisogni  
di competenze e strategie formative**

**[Partecipa anche tu cliccando qui!](#)**



# Le imprese che hanno partecipato



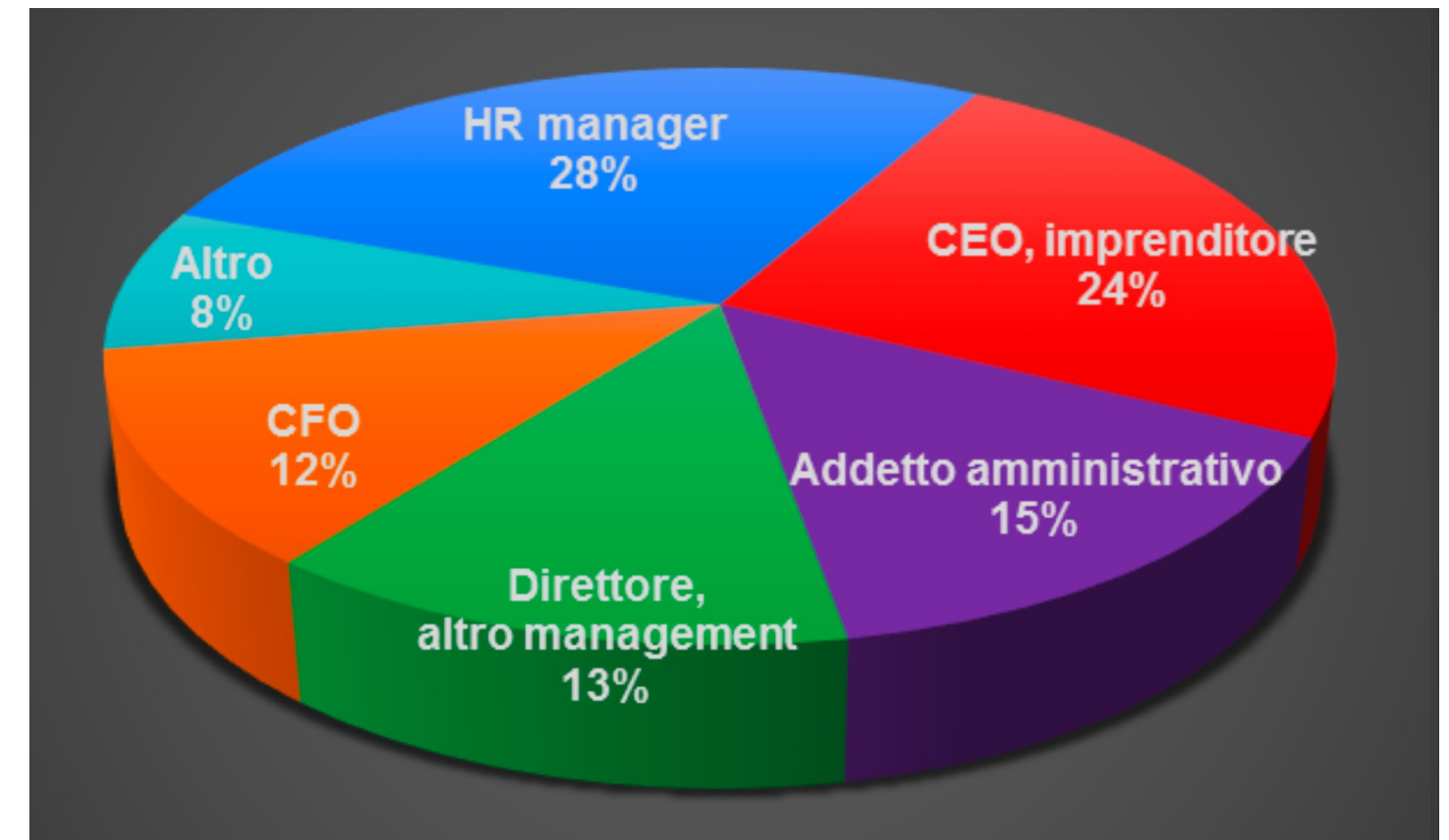
# Le strategie imprenditoriali

- 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

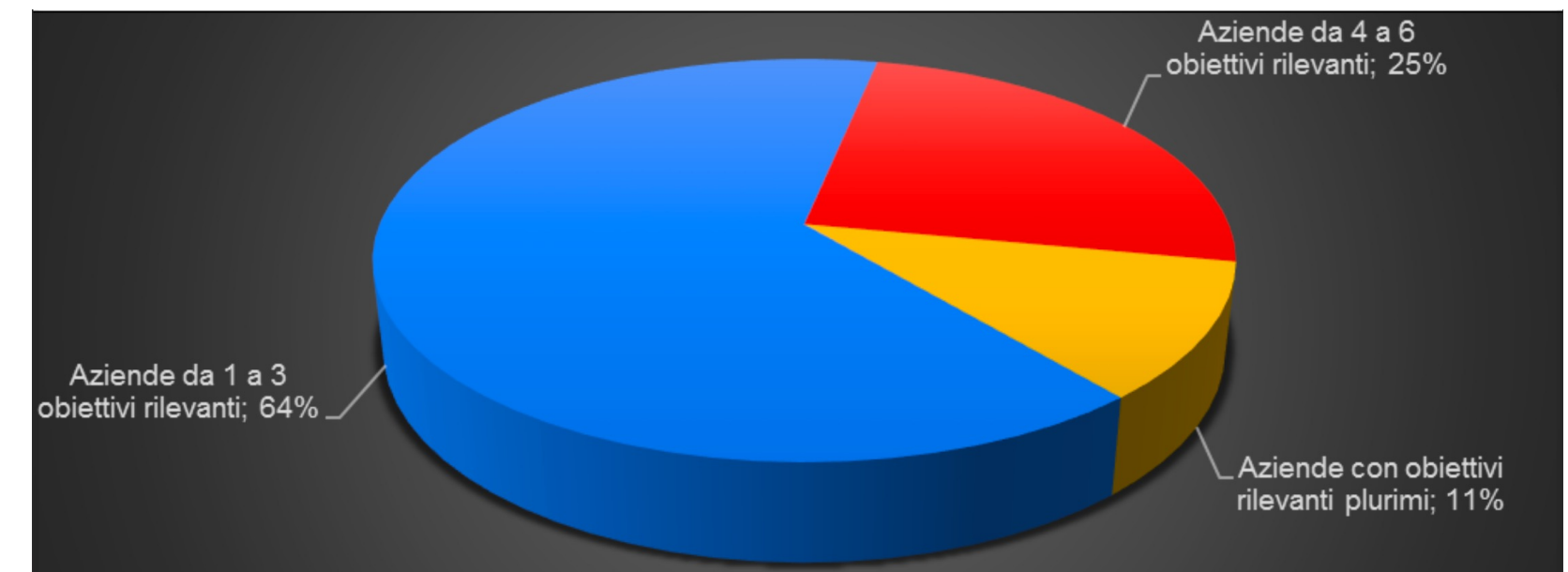
## Highlights:

- 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

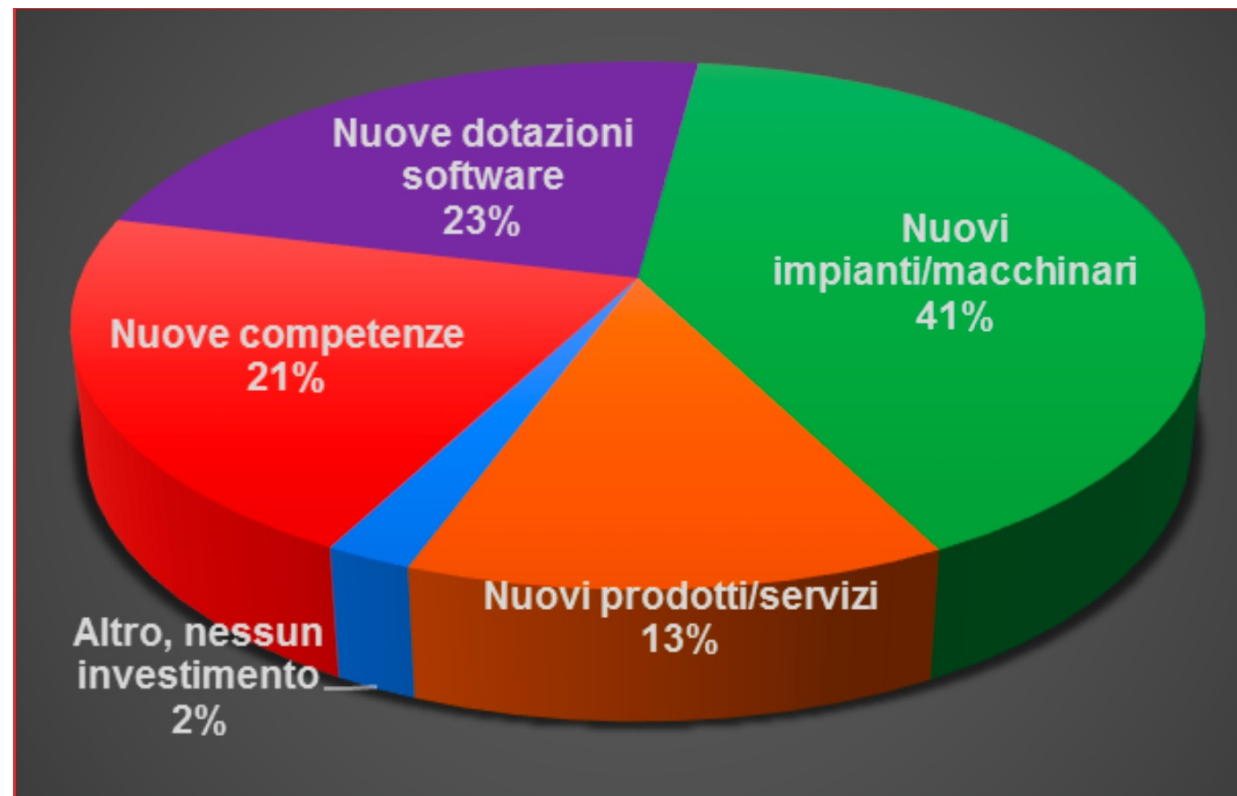
- abbiamo chiesto di ripartire un ipotetico capitale da investimento tra 12 obiettivi strategici, che sintetizzano altrettante strategie competitive;
- ogni azienda del panel ha elaborato una propria strategia specifica che si evidenzia nel mix originale di obiettivi multipli, da perseguire nel medio 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 indentificare 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





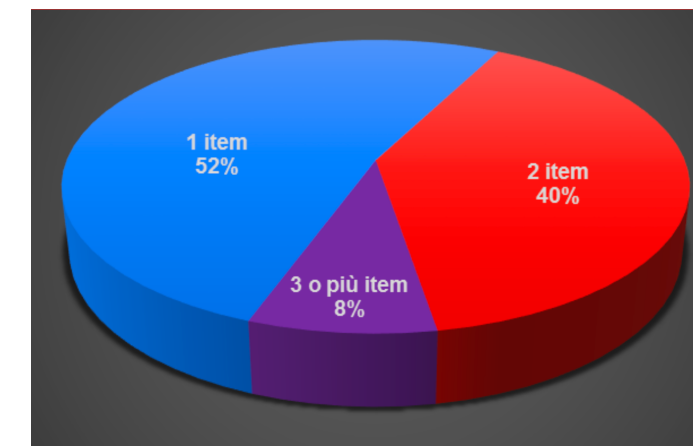
# Quali investimenti nel biennio 2021-2022?

- 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.



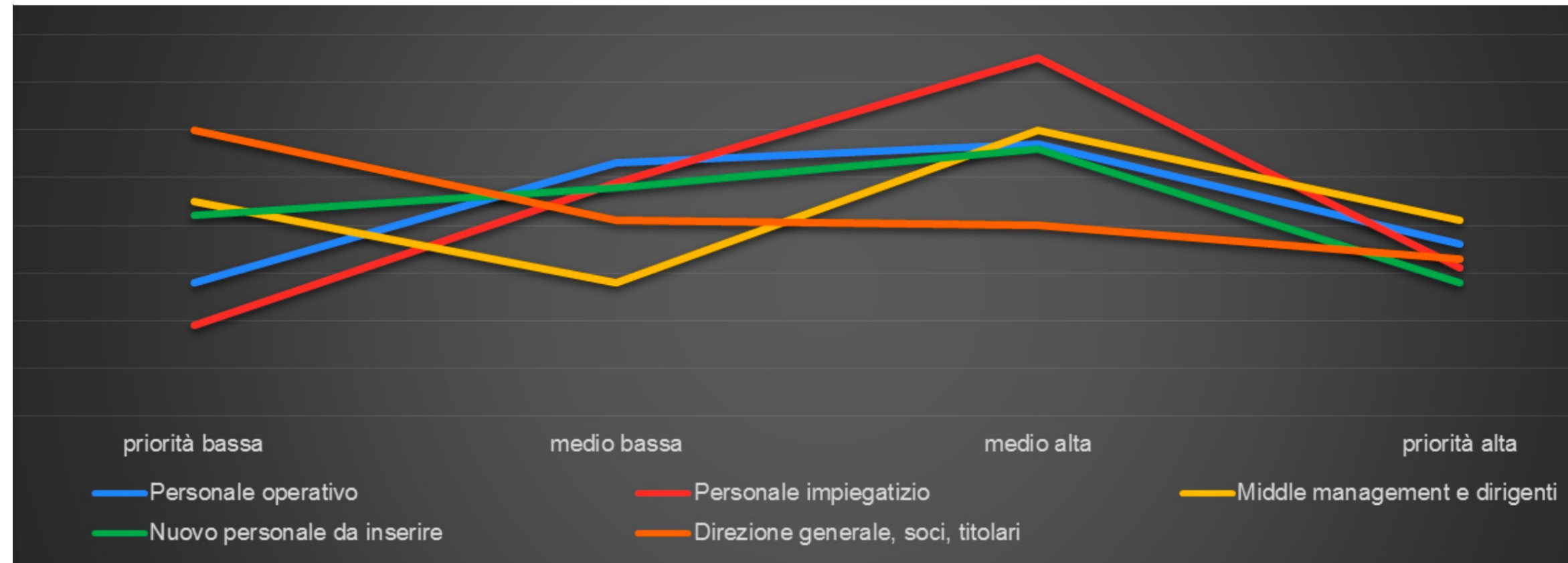
## Highlights:

- 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.



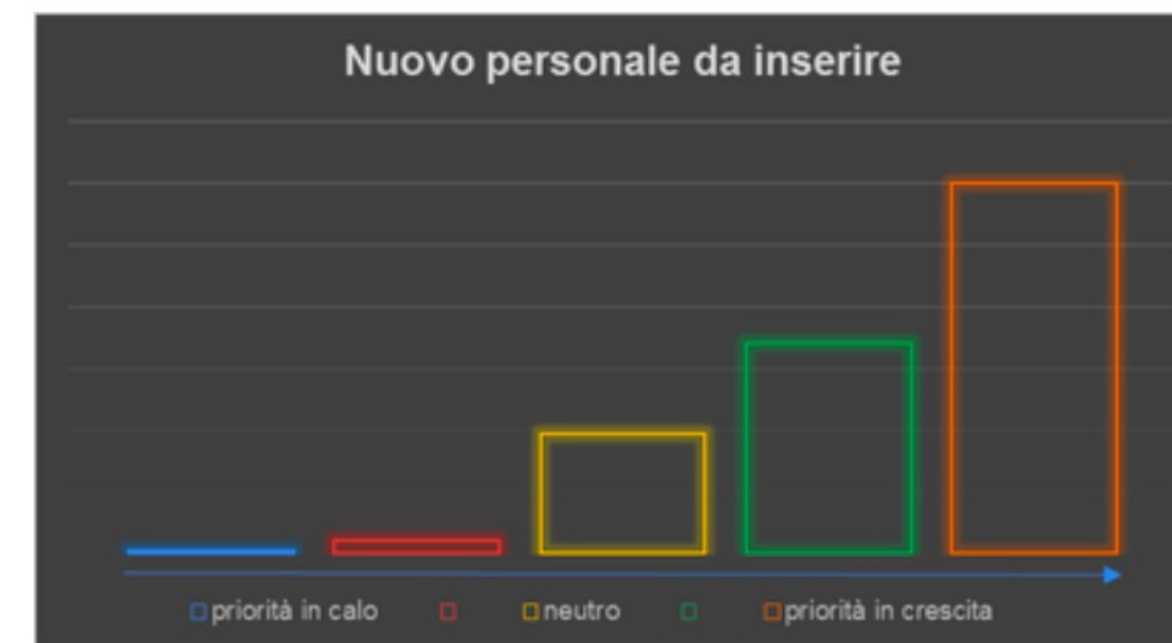
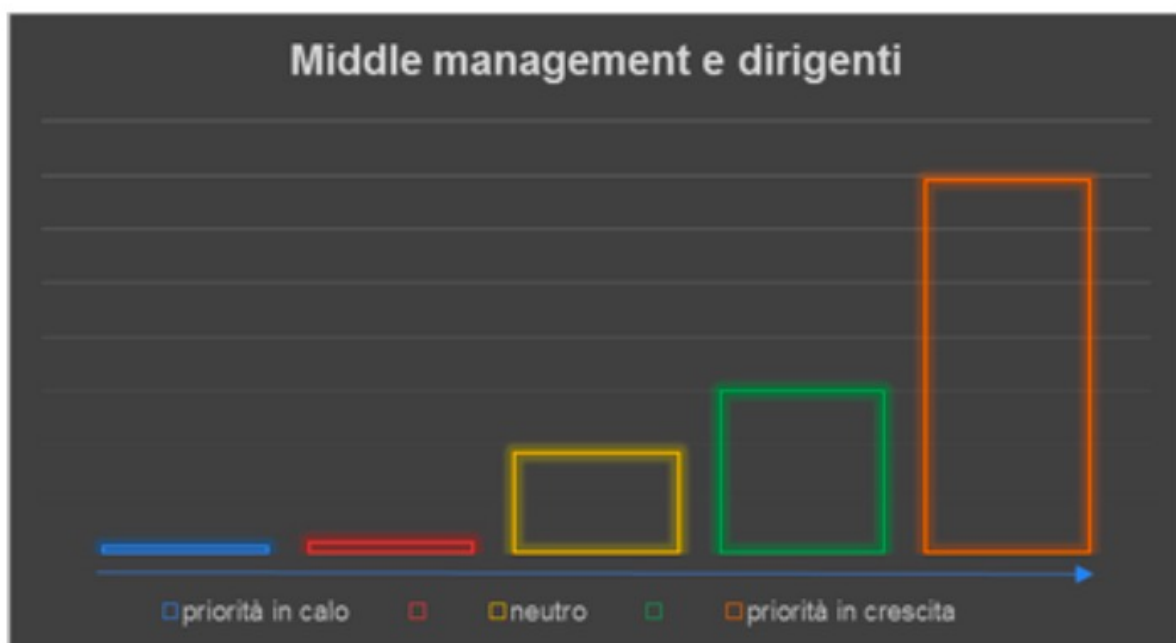
## Overview:

- 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.



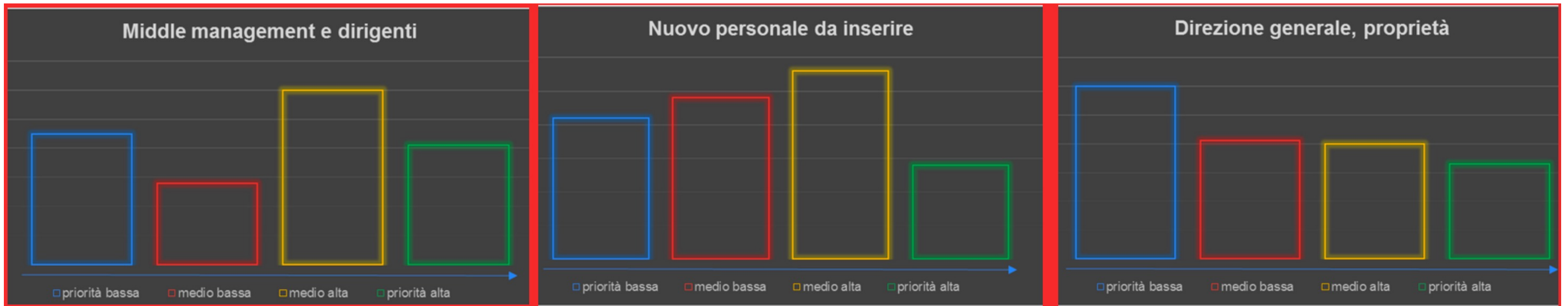
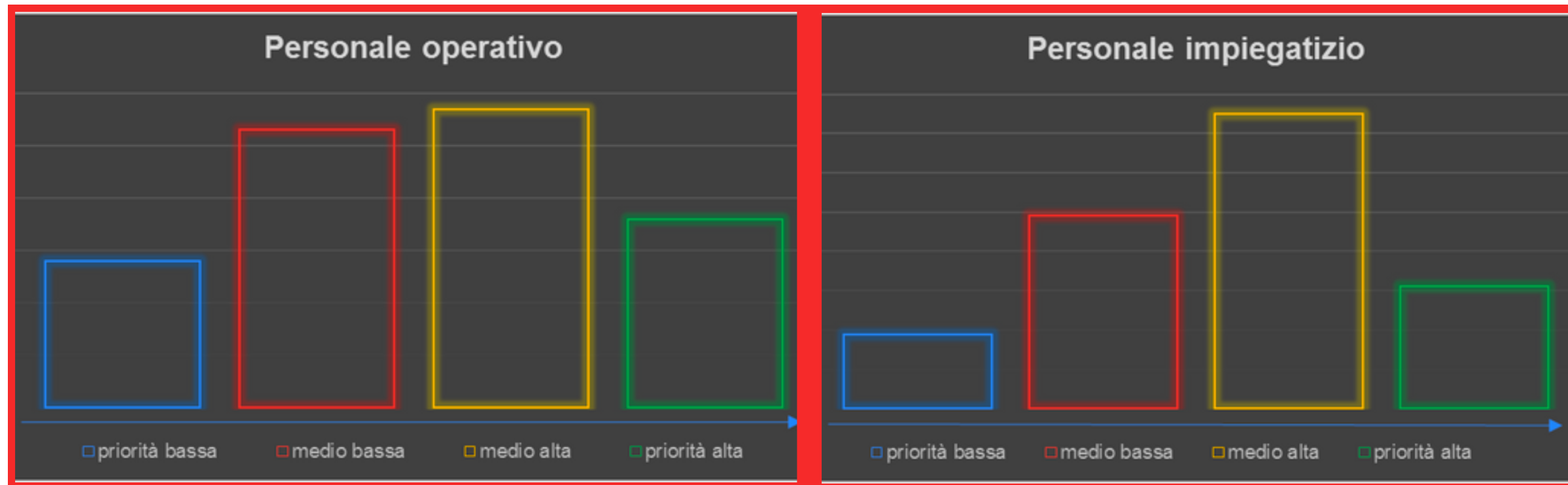
# 12 mesi fa...

Chi vuoi coinvolgere in un percorso di formazione e sviluppo?



# E oggi?

Come sono cambiate le priorità?

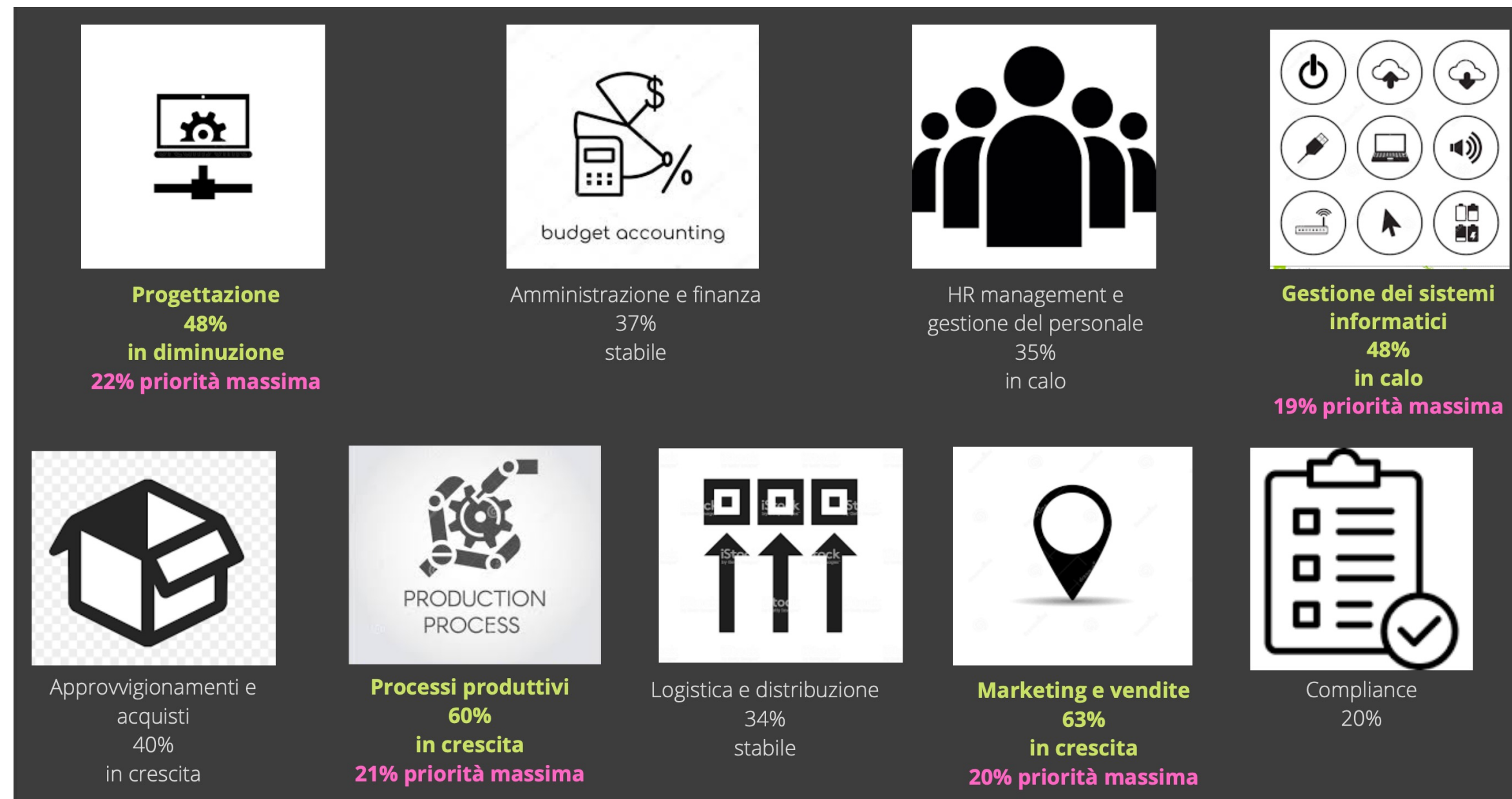


## Highlights:

- 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:

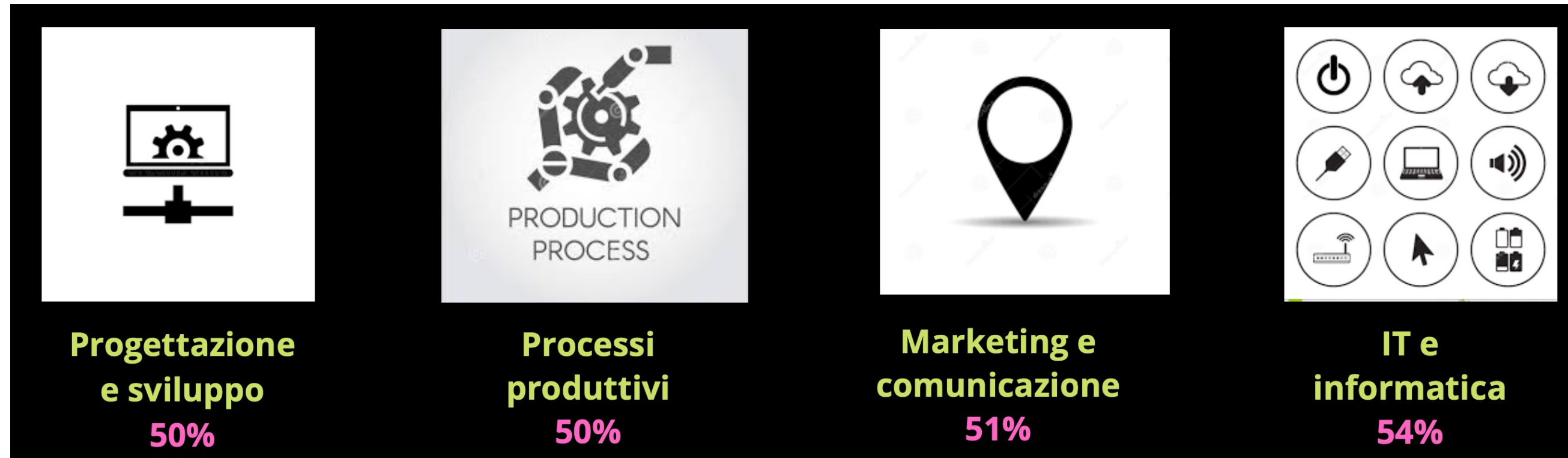


## Overview:

- 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?



**Priorità alta o altissima: MARKETING, OPERATIONS, PROGETTAZIONE, INFORMATICA;**

Focus sui processi più direttamente innovati dal digitale.

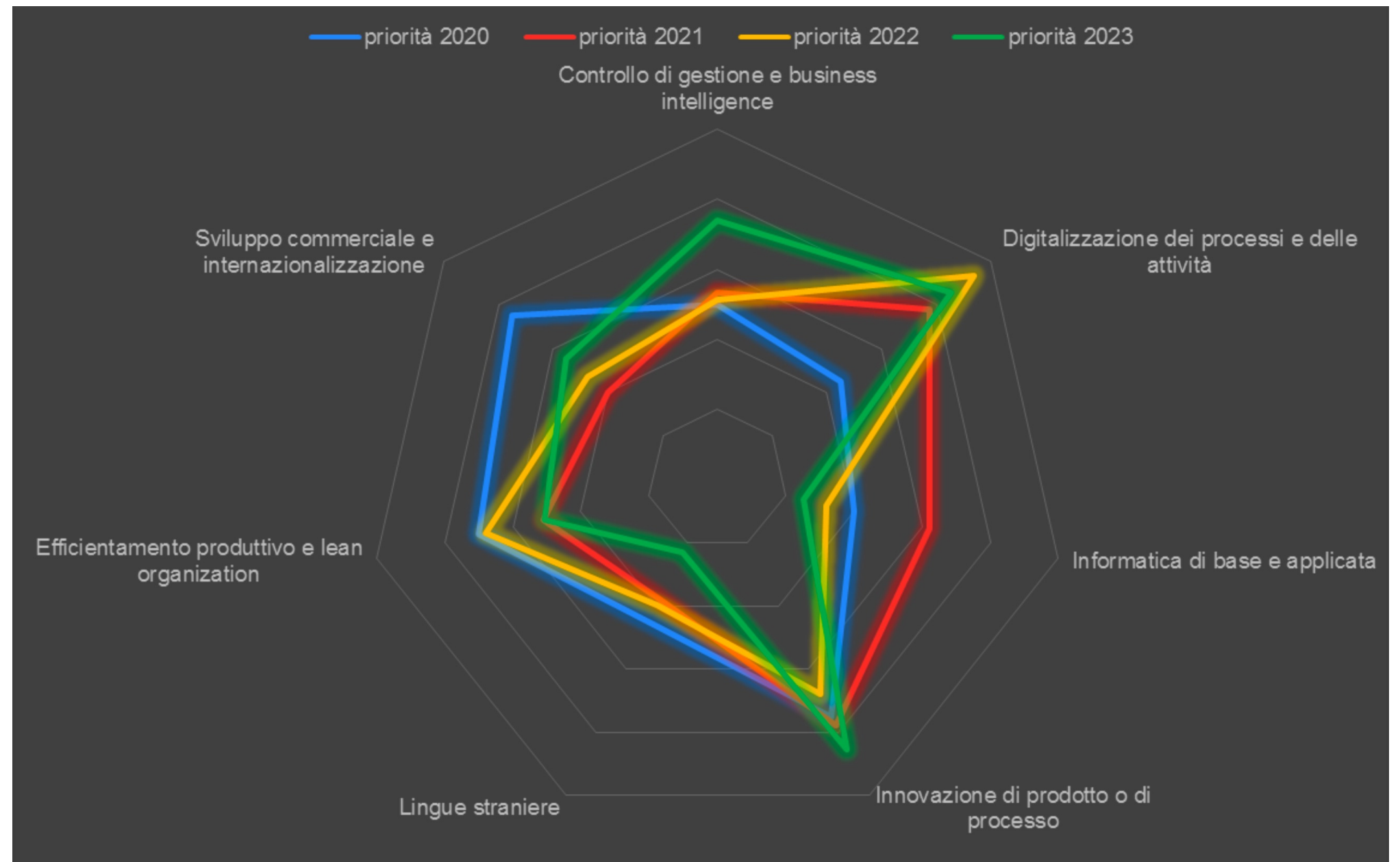


# I temi della formazione

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

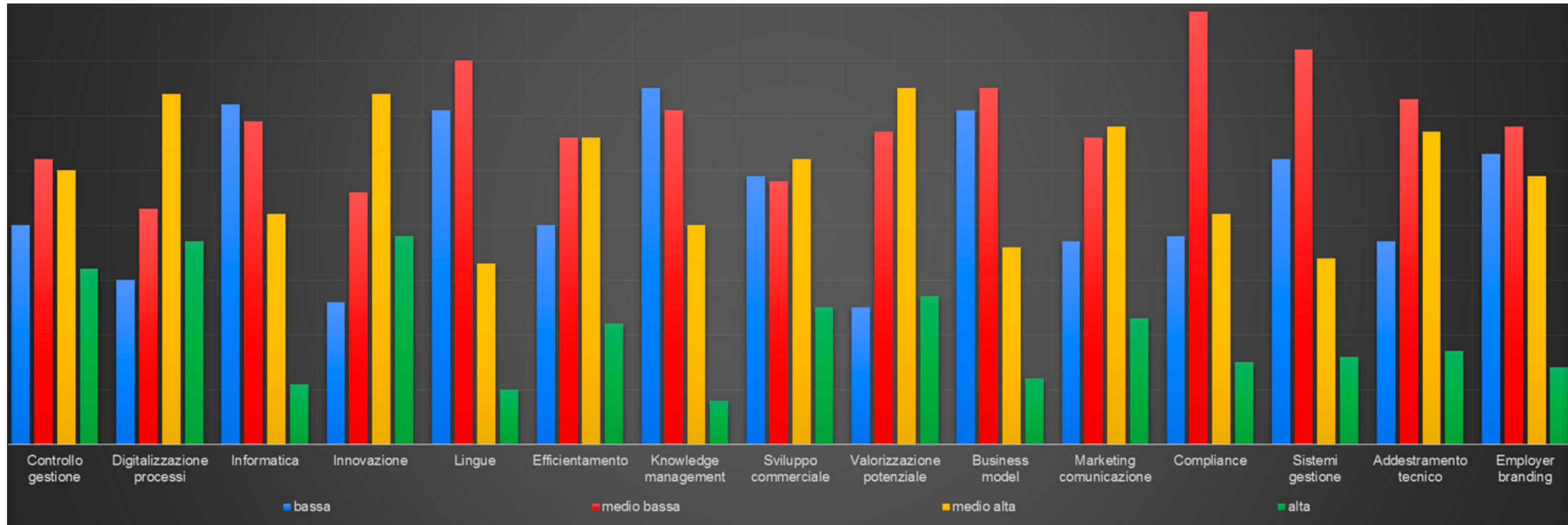
## Overview

- 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.
- **STRATEGIA AMBIENTE (SA):** 13% innovazione di prodotto o processo, 12% controllo di gestione, 11% digitalizzazione, 10% valorizzazione e sviluppo dei collaboratori;
- **STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE (SI):** 13% innovazione di prodotto o processo, 10% digitalizzazione, 10% sviluppo commerciale e internazionalizzazione;
- **STRATEGIA CRESCITA (SC):** 15% innovazione di prodotto o processo, 10% digitalizzazione, 10% sviluppo commerciale e internazionalizzazione;
- **STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO (SP):** 12% innovazione di prodotto o processo, 10% digitalizzazione, 10% controllo di gestione.

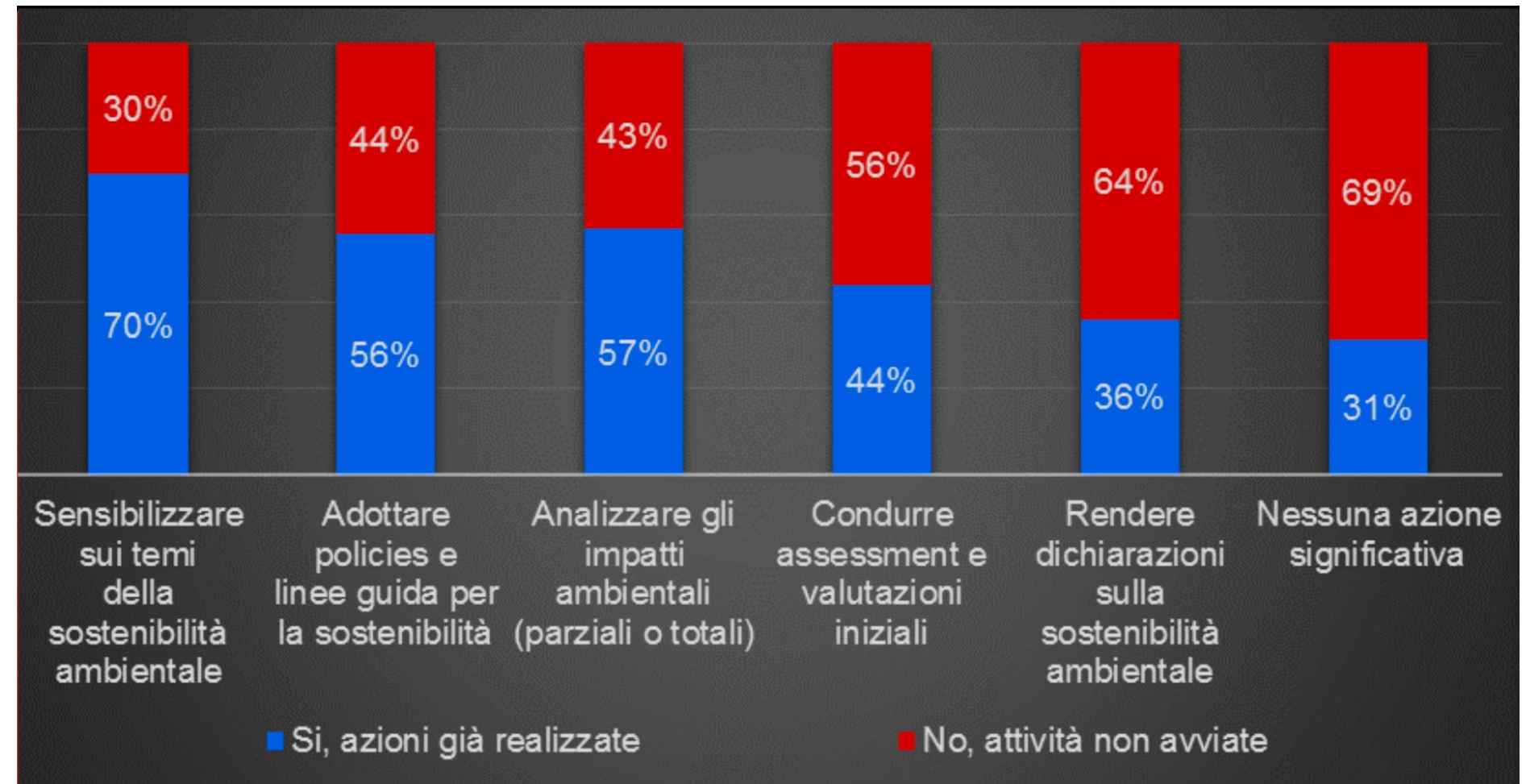


# Focus: l'impatto della rivoluzione green

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

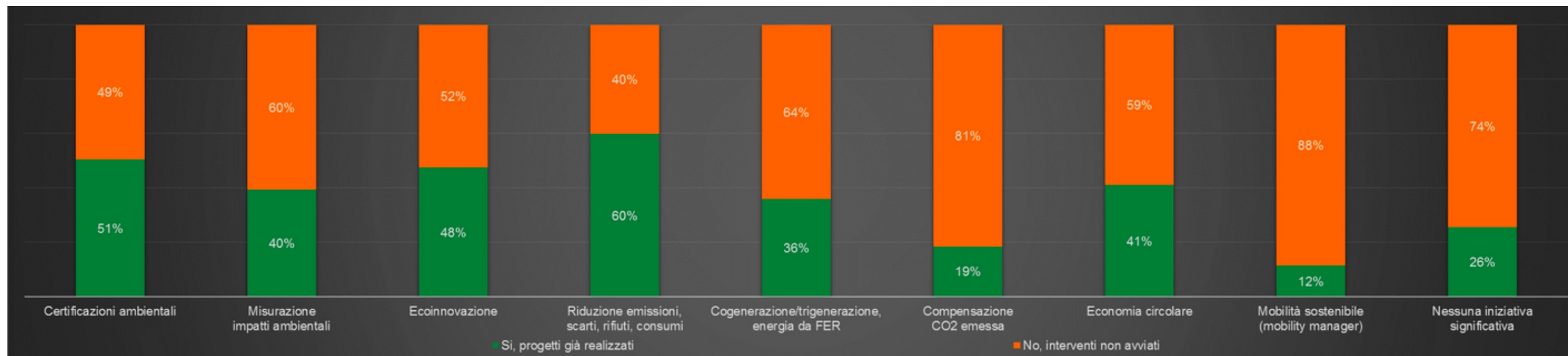
Abbiamo realizzato attività iniziali o preparatorie:

- 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%)



# Focus: l'impatto della rivoluzione green

Abbiamo realizzato progetti concreti ed incisivi



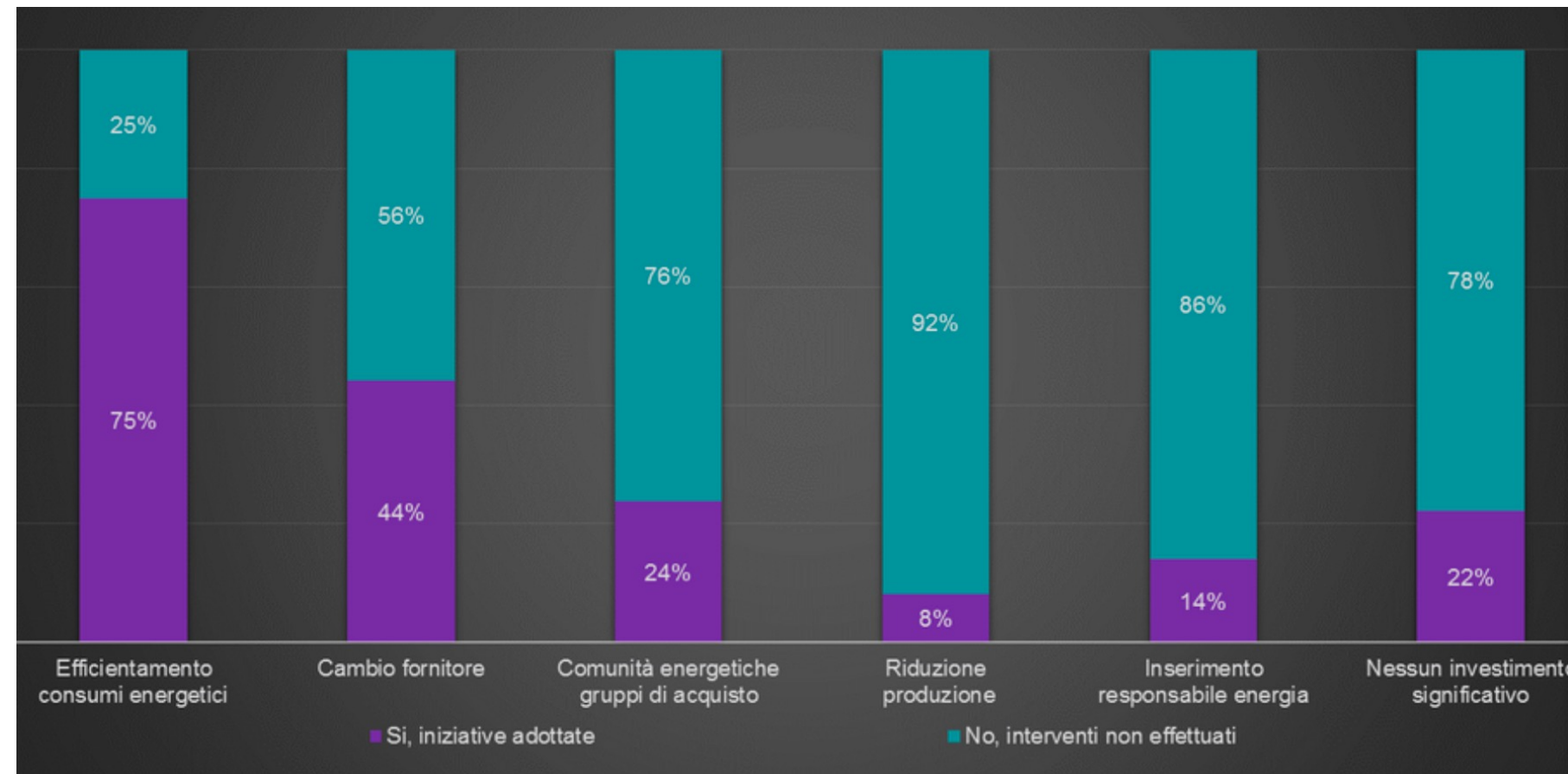
## Abbiamo realizzato attività iniziali o preparatorie:

- 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.



# Focus: l'impatto della rivoluzione green

## Le misure per fronteggiare le criticità 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%).

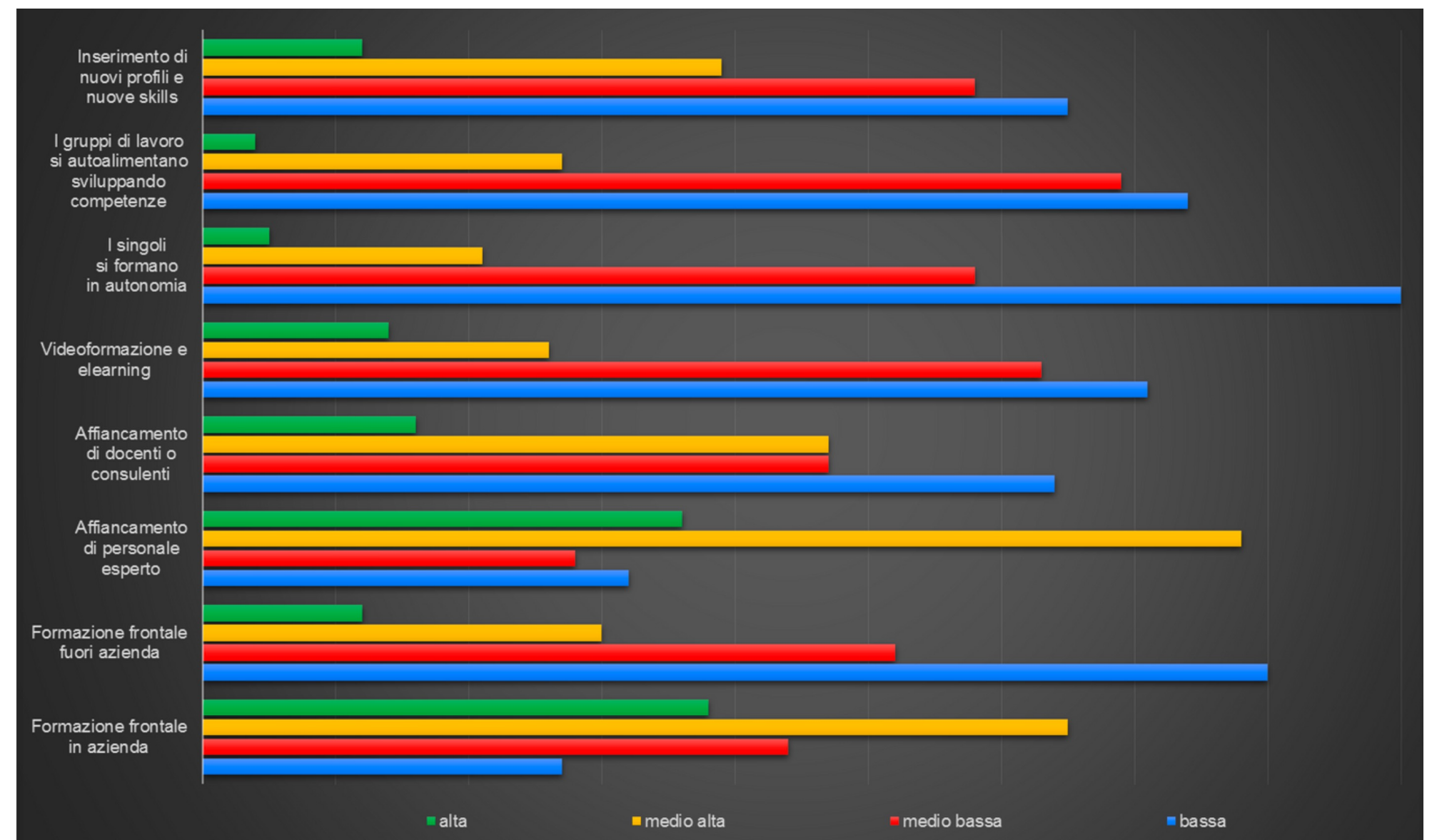
## Overview e highlights:

- 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 CO<sub>2</sub> (solo il 19% del panel ha utilizzato questa strategia), e in impianti di cogenerazione/trigenerazione o utilizzo di fonti energetiche rinnovabili;
- cresce 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 organizzate le attività 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 formalizzate 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.



# Focus: il ruolo dell'HR manager per ingaggiare, mobilitare, sviluppare il capitale cognitivo aziendale

## 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):

- 57% aumento funzioni e attività, 38% struttura più o meno simile, 24% cambiamento radicale;

### STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE (SI):

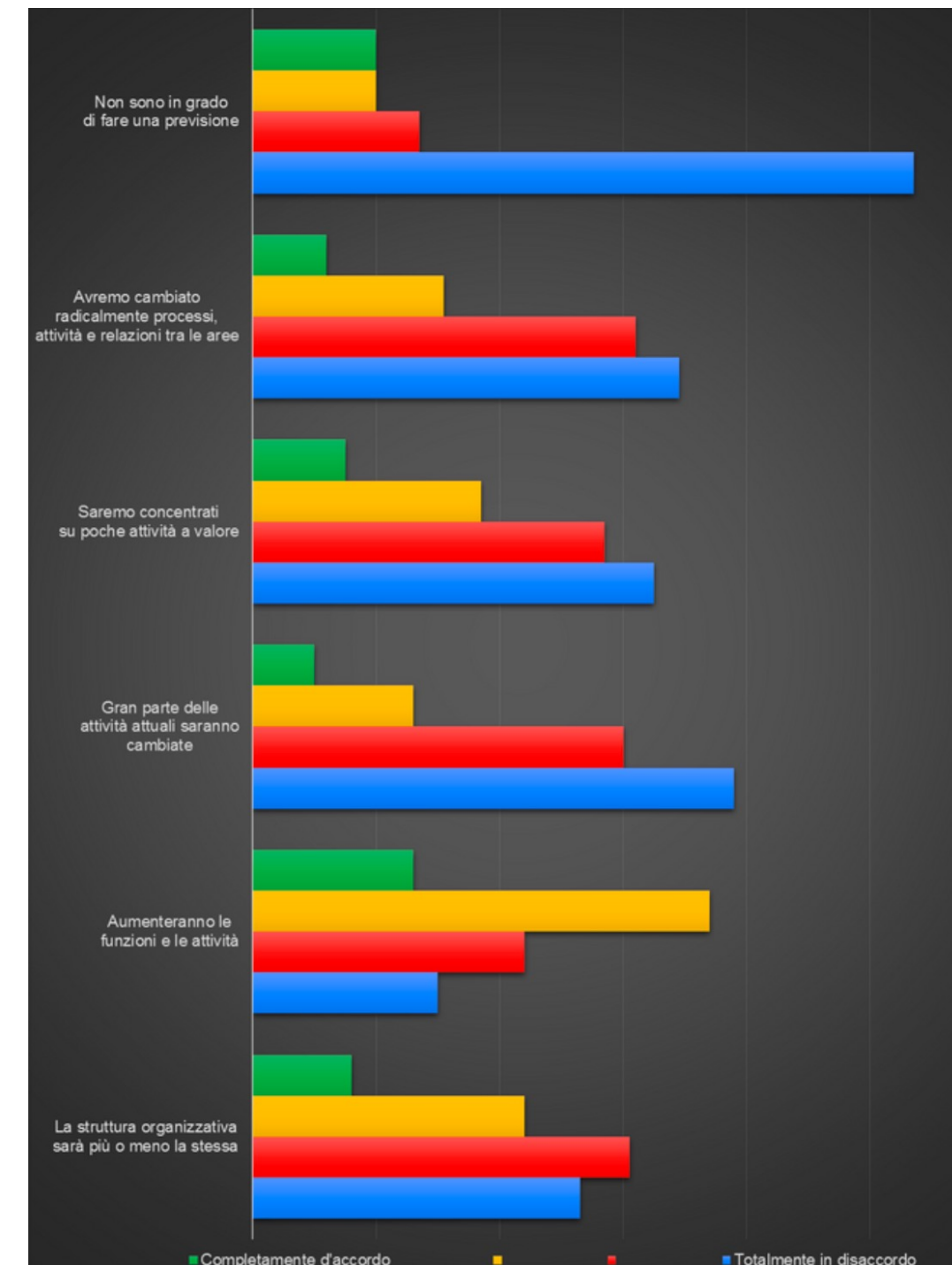
- 61% aumento funzioni e attività, 34% struttura più o meno simile, 23% cambiamento radicale;

### STRATEGIA CRESCITA (SC):

- 53% aumento funzioni e attività, 36% struttura più o meno simile, 19% cambiamento radicale;

### STRATEGIA INNOVAZIONE DI PRODOTTO (SP):

- 60% aumento funzioni e attività, 29% struttura più o meno simile, 28% cambiamento radicale.



**Un ringraziamento particolare a  
tutte le persone che hanno  
partecipato e contribuito alla  
ricerca.**

Per ulteriori approfondimenti, contattaci all'indirizzo [progettazione@forema.it](mailto:progettazione@forema.it).  
Per partecipare alle survey e scaricare i report di ricerca, [clicca qui](#).





# fòrema

[forema.it](http://forema.it)

