



SIAMO PRONTI PER IL FUTURO?

PERCORSI E PROSPETTIVE
DELLE IMPRESE
METALMECCANICHE

Studio realizzato dal Lab di Federmeccanica
“Liberare l’Ingegno”

Individuo. Impresa. Società.



OBIETTIVI & METODOLOGIA

Obiettivi

Indagare la **transizione digitale ed ecologica** per conoscere lo **stato dell'arte** delle aziende del settore e **condividere le migliori esperienze** sviluppate

Metodologia

Focus sulle **PMI metalmeccaniche «best in class»** a partire da criteri di performance: **trend positivo sul fronte economico-finanziario nel periodo 2018/2021** (fatturato, EBIDTA, posizione finanziaria netta positiva)

20 interviste a profili imprenditoriali e manageriali **aprile – agosto 2023**

Ambiti di approfondimento

- scenari e competitività d'impresa
- transizione energetica
- organizzazione e fabbisogni professionali
- innovazione



IL CAMBIAMENTO

La **transizione gemella** come driver fondamentale del cambiamento con un'enfasi particolare per la sostenibilità ambientale.

Innovazione ed investimenti in ambito **green** realizzati da tutte le imprese, con un approccio ampio.

Attenzione soprattutto a **percorsi di innovazione di prodotto** in modo coerente con l'ambito metalmeccanico: **personalizzazione & interazione con il cliente**.



*stiamo attuando una serie di **iniziative** che garantiscono **ricadute positive** su chi ci sta più vicino (dipendenti, fornitori, clienti, istituzioni, territorio) ma al contempo **generano valore per tutti***

LA TRANSIZIONE ENERGETICA - 1

Non è una moda, ma **un'evoluzione necessaria**



Riconversione industriale sul fronte delle competenze, delle tecnologie e della struttura industriale

Distinzione tra il 2035 (vicino) e il 2050 (accettabile) ma si sottolinea l'**importanza di avere un percorso da seguire**



Europa con un ruolo di **guida nell'innovazione** a livello globale

Attenzione ai **costi di una transizione «sistemica» sempre non chiari e sottostimati**

«impone all'azienda un modo di pensare al business in maniera diversa»

«secondo me bisogna avere una grande visione [...] come tutti gli obiettivi è necessario fare un piano per poterci arrivare»

«è una transizione sistemica, è una transizione più complessa»

LA TRANSIZIONE ENERGETICA - 2

Varietà nel processo di transizione e nelle applicazioni (tecnologiche e di mercato)

- Con riferimento all'automotive e ai trasporti in generale
- Sul fronte delle diverse tecnologie (neutralità tecnologica)

Idrogeno come opportunità, apertura con riferimento al nucleare ma:

- Temi «tecnici», non sempre conosciuti da tutti
- Tempi lunghi per sfruttare in modo efficace il nucleare



ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E FABBISOGNI PROFESSIONALI - 1

Trasformazione ed ampliamento delle competenze (dall'hardware al software)... ma anche attenzione a figure professionali più «tradizionali», comunque chiave per innovazione e personalizzazione (nicchie)

Investimento sul reskilling prevalente + assunzione di nuove figure ambito digitale e innovazione

Rilevanza dello sviluppo delle persone

- **soft skill**
- **coinvolgimento**
- **condivisione temi legati alla sostenibilità**

*«abbiamo già risposto,
adeguando la nostra
organizzazione secondo
sistemi del digit»*

*«è tutta roba dove la gente
deve saperci mettere
le mani»*

*«la necessità di nuove figure
professionali a cui l'azienda
non è abituata»*

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E FABBISOGNI PROFESSIONALI - 2

- 1** Driver della formazione
 - **twin transition**
 - **open innovation**
- 2** Formazione generalizzata e sistematica, **investimento interno** (lab, academy)
- 3** Organizzazione del lavoro lasciata sullo sfondo
- 4** Smart working citato, ma non sempre rilevante rispetto alle trasformazioni in atto



Abilità cognitive

Competenze relazionali

Capacità di gestione

Competenze di sistema

Abilità tecniche

Capacità analitiche

Contenuto

Abilità fisiche

COMPETITIVITÀ DELL'IMPRESA - 1

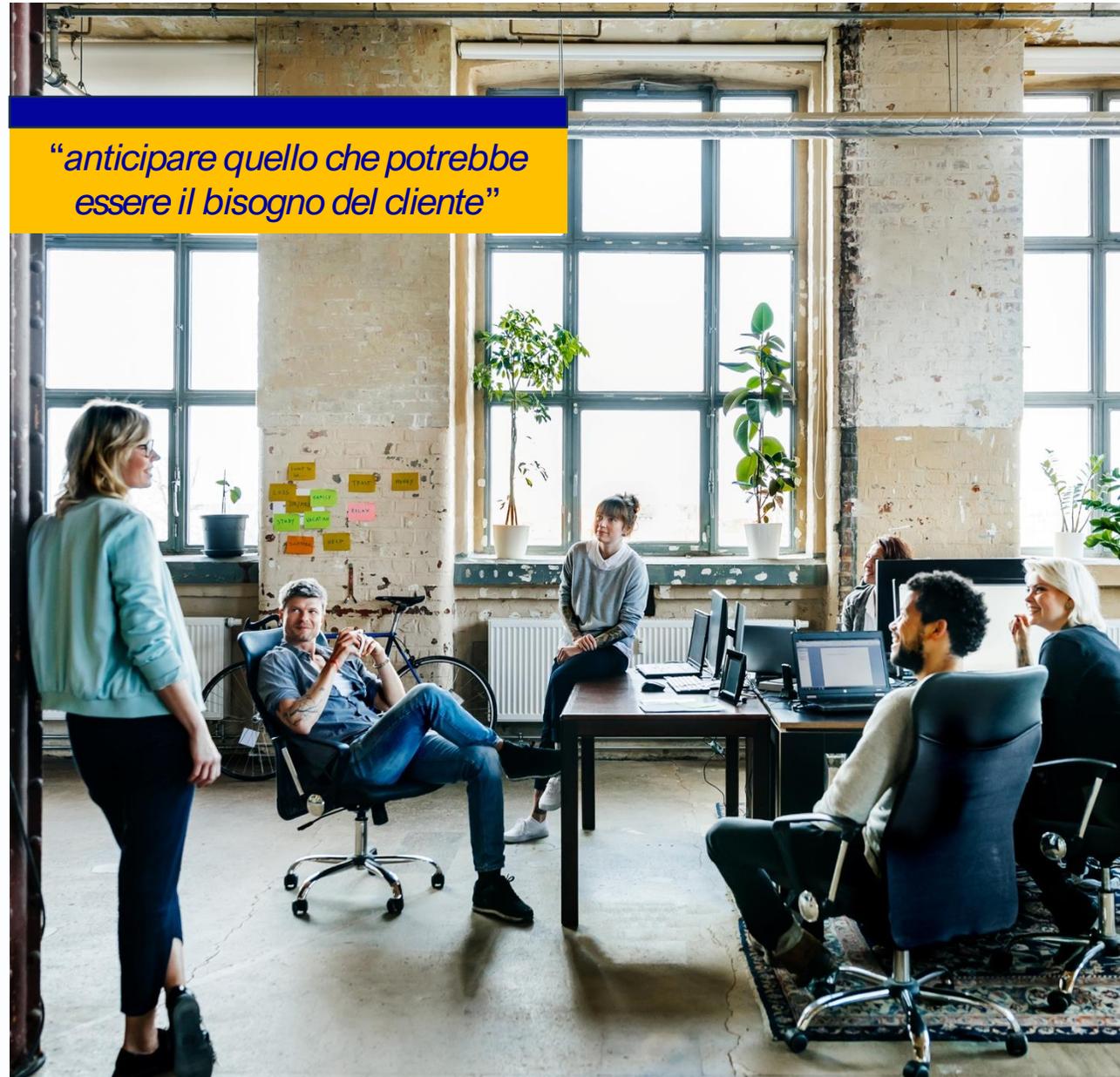
Qualità del prodotto, servizio al cliente, flessibilità produttiva, personalizzazione

- Imprese operanti in **nicchie di mercato** (competenze artigianali, made in Italy)
- Imprese **orientate ai volumi**

Business model incentrato sull'originalità del prodotto (capacità progettuale)

Competitività legata **all'innovazione continua, interazione** con i clienti, ma anche **anticipazione delle tendenze**

“anticipare quello che potrebbe essere il bisogno del cliente”



«se rimani a casa e aspetti che ti chiami uno del Belgio per comprare una tua macchina, è probabile che aspetterai a lungo»

COMPETITIVITÀ DELL'IMPRESA - 2

Sfide competitive maggiormente sentite:

→ **di mercato** (globale, dinamico, con scale crescenti, sfidante anche in chiave di sostenibilità)

→ **finanziarie** (finanza per la crescita, evoluzione dei costi, ristrutturazione e aggregazioni di mercato)

Aspetti connessi alla geopolitica non sempre rilevanti, ma si segnala l'importanza di guardare alla **competitività globale** e al ruolo diverso che possono avere i **diversi paesi** (EU, USA, Cina) anche in relazione alle sfide energetiche



«devi avere capacità di spesa, cioè investire anche in cose che potrebbero non vedere la luce dopo»

«sfide che richiedono una certa massa critica»

L'INNOVAZIONE - 1

Innovazione di prodotto e processo continua e sistematica (proprie funzioni interne, anche con strutture organizzative ad hoc)

Approccio **collaborativo, aperto e proattivo** all'innovazione

- partecipazione diffusa a cluster, reti di imprese o progetti di filiera

Importante il **rapporto con l'università** (coinvolta in modo spesso sistematico), mentre **limitata attenzione viene riconosciuta ai competence center**



L'INNOVAZIONE - 2

Trasformazione digitale realizzata
da tutte le imprese

- in ambito soprattutto di **fabbrica 4.0**
- potenziale invece sul fronte prodotto, ma ancora **limitato ambito di *servitization*** sviluppato

Attenzione agli aspetti di **gestione dati** (**potenziale**, spesso non sfruttato) e **integrazione sul fronte della sostenibilità** (energia)

Utilizzo pieno degli **incentivi** per l'innovazione, ma con una **visione strategica (idee)**



«Il fatto di avere dati da esaminare per comprendere l'andamento aziendale, si sta o non si sta facendo efficienza, è un fattore assolutamente importante su cui stiamo lavorando da sempre»

«il bando non è l'obiettivo, noi abbiamo il progetto che è l'obiettivo e poi il bando deve seguire»

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Imprese con **visione, orientamento al medio/lungo periodo** e capaci di **anticipare le richieste e le tendenze**

Strategie di sostenibilità ambientale (ESG) come fattori di **competitività** e guida per l'**innovazione (di prodotto oltre che di processo)**

Chiarezza nella comprensione delle **competenze chiave su cui investire**

Attenzione agli **aspetti di crescita (dimensionale, relazionale)**

