



SIAMO PRONTI PER IL FUTURO?

PERCORSI E PROSPETTIVE
DELLE IMPRESE
METALMECCANICHE

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

Individuo. Impresa. Società.



OBIETTIVO & METODOLOGIA

OBIETTIVO

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

METODOLOGIA

Focus: **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 indagati

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



IL CAMBIAMENTO

Transizione gemella come driver fondamentale del cambiamento

- enfasi sulla sostenibilità ambientale

Innovazione e investimenti in ambito green realizzati da tutte le imprese

- approccio ad ampio spettro (ambientale e sociale)

Attenzione per l'**innovazione** soprattutto di **prodotto**

- percorsi coerenti 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 moda, ma **evoluzione necessaria**

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

- **Riconversione industriale** sul fronte delle competenze, delle tecnologie e della struttura industriale
- Politica ed **Europa** con un ruolo di **guida nell'innovazione** a livello globale

Attenzione ai **costi di una transizione «sistemica» non sempre chiari e probabilmente 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,
casi di 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

Abilità fisiche

COMPETITIVITÀ DELL'IMPRESA

Scenario

Sfide competitive principali

- **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»



COMPETITIVITÀ DELL'IMPRESA

Fattori di vantaggio competitivo

Fattori principali fra quelli esplicitamente indagati

- **Qualità del prodotto**
- **Servizio al cliente**
- **Flessibilità produttiva**
- **Personalizzazione prodotto**

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

Rilevanza di **innovazione continua**, **interazione con i clienti**, **anticipazione delle tendenze**



INNOVAZIONE - 1

Innovazione di prodotto e processo continua e sistematica (funzioni interne o strutture organizzative ad hoc, investimento regolare in % su fatturato)

Trasformazione digitale realizzata
da tutte le imprese

- soprattutto di processo (**fabbrica 4.0**)
- potenziale da cogliere sul fronte prodotto e soprattutto in ambito di servitization
- Attenzione sugli aspetti di **gestione dati** (potenziale, spesso non sfruttato)
- Integrazione sul fronte della **sostenibilità** (energia)



INNOVAZIONE - 2

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

- partecipazione diffusa a cluster, reti di imprese, progetti di filiera
- importante il **rapporto con l'università** (coinvolta in modo spesso sistematico)
- limitata attenzione / collaborazione relativamente ai **competence center**

Utilizzo pieno degli **incentivi** per l'innovazione, ma con una **visione strategica** (prima l'idea, poi il bando!)



«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)**





GRAZIE per l'attenzione!

Pierpaolo Pontrandolfo, DdR

<http://poliba.academia.edu/PierpaoloPontrandolfo>

https://www.researchgate.net/profile/Pierpaolo_Pontrandolfo

<https://www.linkedin.com/in/pierpaolopontrandolfo/>

Professore Ordinario – Ingegneria Economico-Gestionale
Dipartimento di Meccanica, Matematica e Management
Politecnico di Bari



MUR
Dipartimento
di Eccellenza
2018-2022
2023-2027



Politecnico
di Bari