



Un progetto di

 **fondirigenti**



MEGA TRENDS GLOBALI

STRUMENTI DI ANALISI DEI FUTURI POSSIBILI, PER LO SVILUPPO DI NUOVE ABILITÀ STRATEGICHE PER IMPRESE E MANAGER DELL'EMILIA-ROMAGNA

Il progetto mira a potenziare le capacità delle imprese emiliano-romagnole di anticipare e gestire i rapidi mutamenti del contesto economico e sociale. Attraverso l'analisi delle competenze manageriali esistenti e future, il progetto intende colmare il gap tra le competenze attuali e quelle necessarie per affrontare con successo i megatrend globali.

Megatrends Globali

Strumenti di analisi dei futuri possibili per lo sviluppo di nuove abilità strategiche per imprese e manager dell'Emilia Romagna

I Report – Analisi delle competenze di Scenario e individuazione del gap formativo

EXECUTIVE SUMMARY

Questo documento ha l'obiettivo di descrivere le attività svolte all'interno del progetto intitolato "Megatrends Globali - Strumenti di analisi dei futuri possibili per lo sviluppo di nuove abilità strategiche per imprese e manager dell'Emilia Romagna". Lo studio valuta il livello di preparazione delle aziende, con particolare attenzione alle PMI, nell'affrontare scenari futuri e nell'integrare, all'interno della propria visione strategica, i fattori esterni più rilevanti (i cosiddetti megatrend), che stanno modificando in modo rapido e spesso imprevedibile il panorama competitivo. L'iniziativa, promossa da Fondirigenti in collaborazione con CIS – Reggio Emilia e LIUC Business School, si è sviluppata attraverso una serie di attività di ricerca (survey strutturata, interviste in profondità e focus group con manager, imprenditori e stakeholder), al fine ultimo di delineare percorsi formativi che consentano di colmare eventuali divari di competenze esistenti.

Nel corso del progetto si è posto l'accento sulla capacità delle imprese di impostare una pianificazione strategica solida, integrata e strutturata. Dai dati raccolti dalla prima fase di analisi, effettuata tramite una survey mirata a cui hanno risposto 82 tra manager, dirigenti e imprenditori di imprese emiliane, emerge che, pur riconoscendone l'importanza, molte organizzazioni si affidano a procedure per lo più informali e frammentarie. Un numero significativo di rispondenti, in particolare quelli operanti nelle piccole e medie imprese, dichiara di pianificare su orizzonti temporali ristretti (uno-due o al massimo tre anni), trascurando una visione più ampia che includa prospettive di medio-lungo termine e la formalizzazione di un ciclo di pianificazione codificato. In parallelo, una parte ancora maggiore di aziende gestisce il rischio con modalità non sistematiche, limitandosi a intervenire in caso di emergenza, senza dare piena forma a un approccio strutturato di risk management.

L'analisi dei megatrend ha messo in luce una diffusa percezione dell'importanza di fattori quali la digitalizzazione, la sostenibilità, i cambiamenti geopolitici e il rinnovamento demografico. Molti manager e imprenditori appaiono consapevoli dell'impatto di tali trend sulle strategie di sviluppo e sulla competitività dell'impresa; tuttavia, la traduzione di questa consapevolezza in azioni concrete è ostacolata da una carenza di strumenti e competenze specifiche. I risultati evidenziano come le aziende che hanno adottato metodologie e processi più avanzati, integrando analisi

predittive, modelli di scenario e strategie di risk management nel proprio modello operativo, abbiano ottenuto una maggiore prontezza di reazione e, nel complesso, migliori performance. Le imprese che, invece, proseguono con logiche tradizionali, focalizzate su un orizzonte di breve periodo, si trovano spesso a subire gli effetti di mercati turbolenti e di cambiamenti repentini, senza la possibilità di coglierne le potenziali opportunità.

Le testimonianze raccolte dalle interviste in profondità illustrano come le aziende che hanno istituzionalizzato, con esiti positivi, la pianificazione strategica e il risk management, stiano affrontando gli shock di mercato e l'ingresso di nuove tecnologie con maggiore serenità. È emerso, in particolare, che le imprese con processi strutturati e una governance condivisa risultano più resilienti e capaci di innovare, agendo tempestivamente sulle leve necessarie e anticipando i competitor. Al contrario, diverse PMI mantengono una gestione reattiva e delegano la definizione delle priorità a un nucleo ristretto di persone (spesso il vertice imprenditoriale), senza disporre di un impianto organizzativo capace di leggere i segnali del cambiamento e di impostare piani di azione coordinati.

Le best practice aziendali, analizzate attraverso interviste e focus group, confermano che la strada da seguire passi da una maggiore strutturazione della pianificazione (sia strategica che operativa), dall'uso di strumenti predittivi e dal rafforzamento della cultura manageriale attraverso iniziative di formazione e di networking. Solo in questo modo le imprese potranno non solo difendersi dalle sfide di un contesto fortemente competitivo, ma anche cogliere le opportunità di crescita e differenziazione legate ai megatrend emergenti.

Il focus group, a cui hanno preso parte manager, consulenti e stakeholder come associazioni di categoria e istituzioni, hanno ribadito che per affrontare con successo l'innovazione strategica e lo scenario in rapida trasformazione è indispensabile un investimento sistematico sulla formazione. Solo in questo modo è possibile favorire l'adozione di un approccio attento ai fattori esterni e di una mentalità in grado di reagire in modo proattivo ai rischi emergenti. Viene sottolineato come sia centrale rafforzare le capacità analitiche, la competenza nell'uso di strumenti di business intelligence e la sensibilità per l'integrazione di variabili socioeconomiche e di mercato. Il ragionamento si è concentrato non solo sulle skill tecniche, ma anche sulle competenze trasversali (problem solving, visione di insieme, lavoro in team multidisciplinari). Queste ultime consentono di leggere correttamente i dati e di orientare le scelte aziendali verso un orizzonte più ampio e flessibile.

In sintesi, le raccomandazioni che emergono dal report sottolineano la necessità di un salto di qualità della cultura manageriale. La spinta primaria è rivolta all'adozione di piani strategici aggiornati con regolarità, che tengano in considerazione i megatrend e si basino su metodologie di analisi e monitoraggio continuo del contesto esterno. Fondamentale è inoltre il potenziamento dei percorsi formativi, da realizzare in collaborazione con centri di ricerca e istituzioni formative, affinché i manager sviluppino una visione più articolata e possano acquisire skill specifiche sull'uso di tecnologie digitali e sulle metodologie, qualitative e quantitative, di scenario planning. Sotto il profilo organizzativo, le imprese dovrebbero considerare la definizione di team dedicati all'analisi

degli scenari futuri e al risk management, promuovendo un approccio che non sia di pura reazione ma di programmazione dinamica e flessibile.

Dall'intera indagine si rileva, dunque, come il vero vantaggio competitivo risieda nell'abilità di trasformare la conoscenza dei megatrend in azioni concrete, in scelte di investimento, in processi di riorganizzazione, in formazione continua e in una maggiore propensione al cambiamento. Le imprese dell'Emilia Romagna, pur presentando alcune criticità – quali l'orizzonte temporale di pianificazione spesso troppo breve, la carenza di competenze analitiche e una propensione ancora non sufficientemente sviluppata a istituzionalizzare le fasi di pianificazione strategica – mostrano di aver intrapreso un percorso evolutivo e, anche laddove non sia ancora iniziato, di aver maturato una nuova consapevolezza rispetto all'importanza di queste tematiche e al loro impatto sulle performance e la competitività aziendali.

SOMMARIO

| | |
|---|----|
| 1 - INTRODUZIONE | 5 |
| 2 – FASE 1 - ANALISI DELLE COMPETENZE MANAGERIALI ESISTENTI, DESIDERATE E DEI GAP..... | 10 |
| 2.1 - ASSESSMENT TOOL “MEGATREND E GESTIONE STRATEGICA AZIENDALE” | 15 |
| 2.2 - I CASE STUDY | 37 |
| 2.3 - I FOCUS GROUP..... | 45 |
| 2.4- LE COMPETENZE IN SINTESI..... | 53 |
| 3 – FASE 2 - COMPETENZE, STRUMENTI, CAPABILITIES: DOVE SIAMO, DOVE DOBBIAMO ANDARE, COME ARRIVARCI..... | 55 |
| 3.1 – L’IDENTIKIT DEL MANAGER FUTURE READY | 55 |
| 3.2 - LINEE GUIDA PER SVILUPPO E DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI | 59 |
| 3.3 – L’ASSESSMENT TOOL..... | 65 |

1 - INTRODUZIONE

Il progetto "Megatrends Globali – Strumenti di analisi dei futuri possibili, per lo sviluppo di nuove abilità strategiche per imprese e manager dell'Emilia-Romagna", promosso da Fondirigenti e condotto da CIS Reggio Emilia e LIUC Business School in partnership con Confindustria Emilia-Romagna e Federmanager Emilia-Romagna, nasce in risposta a un'esigenza sempre più evidente da parte del sistema produttivo regionale: dotarsi di strumenti, conoscenze e competenze capaci di interpretare e affrontare i grandi cambiamenti che stanno ridisegnando le dinamiche economiche, sociali, tecnologiche e ambientali su scala globale.

L'Emilia-Romagna si distingue, nel panorama nazionale, per un tessuto imprenditoriale ricco, articolato e fortemente orientato all'innovazione, ma al tempo stesso esposto – come tutte le economie avanzate – a scenari di crescente complessità e incertezza. In tale contesto, è sempre più cruciale per manager e imprenditori sviluppare capacità di visione strategica, lettura degli scenari futuri e adattamento organizzativo. Le aziende non possono più limitarsi a reagire ai cambiamenti: devono invece imparare ad anticiparli, integrando nei propri processi decisionali gli strumenti dello scenario analysis e l'analisi dei megatrend globali, riconosciuti ormai come riferimenti fondamentali nella definizione di strategie resilienti e sostenibili.

I megatrend rappresentano fenomeni di trasformazione di lungo periodo, capaci di esercitare un'influenza profonda e duratura su molteplici aspetti della vita economica e sociale. Si tratta di forze strutturali che, sviluppandosi in modo graduale ma inesorabile, modificano i modelli di consumo, ridefiniscono le dinamiche dei mercati, accelerano lo sviluppo e l'adozione di nuove tecnologie, trasformano il mondo del lavoro e i modelli di governance e alterano gli equilibri geopolitici su scala globale. La loro natura trasversale e interconnessa li rende centrali per chiunque, all'interno del mondo imprenditoriale, abbia la responsabilità di guidare decisioni strategiche e di orientare l'organizzazione verso il futuro.

Le principali fonti internazionali di analisi e previsione – tra cui la Commissione Europea, PwC e Oxford Economics – concordano nell'individuare almeno quattordici megatrend globali attualmente attivi, tra i quali figurano i cambiamenti climatici e il degrado ambientale, l'invecchiamento e la trasformazione demografica, l'aumento della mobilità umana e dei flussi migratori, la crescente urbanizzazione, l'intensificazione del consumo, la riduzione delle risorse naturali disponibili, il progresso tecnologico sempre più accelerato e la diffusione dell'iperconnessione digitale, insieme alla ridefinizione degli assetti politici ed economici globali. Tra questi, un nucleo ristretto di cinque megatrend è stato identificato come particolarmente rilevante per le imprese, in quanto esercita un impatto diretto e penetrante sulle modalità di produzione, distribuzione, organizzazione e competitività. Il primo è rappresentato dal cambiamento negli equilibri del potere economico globale, che sta spostando progressivamente l'asse della crescita verso nuove aree geografiche e ridefinendo la leadership industriale a livello mondiale. Il secondo riguarda le trasformazioni demografiche, che implicano una revisione dei bisogni, delle aspettative e delle dinamiche sociali, influenzando la domanda di beni e servizi e il funzionamento del mercato del lavoro. Il terzo megatrend è l'accelerazione dell'urbanizzazione,

fenomeno che comporta una concentrazione crescente della popolazione nelle aree metropolitane, con effetti significativi sulle infrastrutture, sulla mobilità, sull'accesso ai servizi e sull'organizzazione degli spazi produttivi. Il quarto riguarda l'ascesa della tecnologia, che continua a rivoluzionare i modelli di business attraverso l'intelligenza artificiale, l'automazione, il machine learning e altre innovazioni digitali. Infine, il cambiamento climatico e la progressiva scarsità delle risorse naturali stanno imponendo una riconfigurazione profonda delle filiere produttive, delle strategie energetiche e dei modelli di sostenibilità aziendale.

Nonostante questi fenomeni siano ormai ampiamente riconosciuti, e benché molte aziende abbiano acquisito una certa consapevolezza teorica circa la loro portata e rilevanza, nella pratica quotidiana delle organizzazioni permane una difficoltà diffusa nel trasformare tale consapevolezza in strumenti concreti, processi strutturati e percorsi di sviluppo delle competenze manageriali e imprenditoriali. Spesso, infatti, i megatrend vengono percepiti come fenomeni distanti, complessi o difficilmente controllabili, e per questo faticano a trovare un'integrazione organica nelle strategie aziendali.

È proprio da questa osservazione che ha preso forma l'idea progettuale alla base dell'iniziativa "Megatrends Globali". L'intento di questo progetto è quello di colmare il divario esistente tra la conoscenza strategica dei cambiamenti in atto e la capacità effettiva delle imprese di tradurre tale conoscenza in azioni mirate, in strumenti di lettura del futuro e in programmi di crescita delle competenze. Il progetto è nato, dunque, come risposta concreta a un bisogno reale e attuale: aiutare manager e imprenditori a passare dalla riflessione alla pratica, dalla diagnosi alla costruzione di nuovi modelli di apprendimento e di governo del cambiamento.

Nonostante la crescente consapevolezza della loro importanza, molte imprese faticano ancora a tradurre questi concetti in strumenti operativi e in processi di sviluppo delle competenze. Da qui l'esigenza di progettare un'iniziativa che potesse colmare questo gap, supportando concretamente le imprese nel passaggio dalla consapevolezza strategica all'azione formativa e organizzativa.

Stante questa situazione, gli obiettivi del progetto si fondano sull'esigenza di rafforzare la capacità delle imprese emiliano-romagnole di affrontare in modo proattivo i cambiamenti imposti dai grandi trend di trasformazione globale. Il primo obiettivo consiste nell'analizzare in profondità il sistema di competenze manageriali attualmente presenti all'interno del tessuto imprenditoriale regionale, con l'intento di comprendere in che misura tali competenze siano adeguate a sostenere la competitività in uno scenario in costante evoluzione. Parallelamente, si punta a individuare le competenze che, pur non essendo ancora pienamente sviluppate o diffuse, diventeranno imprescindibili per interpretare e governare le trasformazioni dettate dai megatrend economici, tecnologici, ambientali e sociali.

A partire da questa analisi, il secondo obiettivo si focalizza sull'identificazione dei gap tra le competenze oggi effettivamente disponibili e quelle ritenute necessarie per prepararsi al futuro. Si tratta di un passaggio cruciale, in quanto consente di mettere in evidenza le aree critiche su cui

è necessario intervenire, sia in termini di formazione, sia attraverso l'adozione di strumenti e modelli che possano facilitare l'acquisizione di nuove capacità e visioni strategiche. Questa fase di gap analysis non si limita a una semplice constatazione delle carenze, ma si propone come una base solida per progettare interventi mirati di sviluppo organizzativo e personale, capaci di accompagnare imprese e manager lungo un percorso di crescita coerente con le sfide emergenti.

Infine, il terzo obiettivo riguarda la progettazione e la realizzazione di un insieme di strumenti pratici, agili e concretamente utilizzabili dalle imprese e dai loro dirigenti. Tra questi strumenti rientrano, ad esempio, tool di autovalutazione e check-up delle competenze e piani di sviluppo delle abilità, competenze e capabilities necessarie per migliorare l'abilità di manager e imprese nella lettura e nella gestione delle dinamiche di sviluppo future del contesto e dei mercati. L'ambizione è quella di fornire alle organizzazioni un "kit" operativo in grado di sostenere la transizione verso un nuovo modello di managerialità, fondato sulla capacità di anticipare i cambiamenti, interpretarli correttamente e integrarli nelle strategie aziendali con un approccio flessibile, informato e lungimirante.

Per raggiungere tali obiettivi, il progetto si è articolato in tre fasi operative, ciascuna delle quali ha contribuito in maniera sinergica all'elaborazione degli output finali:

Fase 1 – Analisi delle competenze manageriali esistenti, desiderate e dei gap

Questa fase è stata dedicata alla raccolta e all'analisi dei dati relativi allo stato attuale delle competenze di manager e imprenditori dell'Emilia-Romagna. Attraverso la somministrazione di un questionario di assessment online, l'analisi di casi studio di imprese italiane virtuose e lo svolgimento di focus group tematici (coinvolgendo imprese grandi, PMI e stakeholder istituzionali), è stata realizzata una mappatura delle competenze strategiche esistenti e una definizione di quelle "to be", ovvero ritenute necessarie per affrontare con successo i futuri scenari economici. Questa analisi ha permesso di ottenere un quadro dettagliato delle aree di forza e di debolezza manageriali rispetto ai cinque megatrend selezionati.

Fase 2 – Sviluppo degli strumenti di supporto (tools)

A partire dai risultati della prima fase, si è proceduto alla progettazione di strumenti concreti per supportare lo sviluppo delle competenze individuate. In particolare, è stato realizzato un tool di check-up e autovalutazione, pensato per consentire ai manager di misurare il proprio livello di preparazione rispetto ai megatrend. Inoltre, sono state elaborate delle linee guida metodologiche per lo sviluppo delle competenze manageriali, nonché modelli formativi idonei a supportare la crescita delle capabilities in modo trasversale, adattabile alle diverse dimensioni aziendali e ai settori produttivi coinvolti.

Fase 3 – Disseminazione dei risultati

L'ultima fase del progetto è stata dedicata alla comunicazione e alla valorizzazione dei risultati ottenuti, attraverso attività di diffusione rivolte a imprese, stakeholder e opinione pubblica. Sono

stati previsti momenti di confronto pubblico, come eventi in presenza e online, attività sui social media e la produzione di materiali divulgativi, con l'obiettivo di ampliare l'impatto dell'iniziativa, promuovere l'adozione dei risultati e alimentare un dibattito territoriale sulle sfide del futuro.

Risultati finali

Il progetto si è concluso con l'elaborazione di tre output principali, destinati a lasciare un impatto duraturo:

- Una mappa aggiornata delle competenze e delle capabilities manageriali chiave, necessarie per leggere, interpretare e gestire l'evoluzione della congiuntura economica e dei mercati globali;
- Uno strumento digitale di assessment, utile per valutare la preparazione dei manager in relazione ai principali megatrend e ai requisiti strategici per affrontarli;
- Un insieme di linee guida operative, rivolte a imprese, enti formativi e attori istituzionali, per orientare la progettazione e la diffusione di percorsi formativi mirati allo sviluppo delle competenze manageriali del futuro.

In definitiva, questa iniziativa ha costituito non solo un intervento formativo, ma un vero e proprio laboratorio di riflessione strategica, capace di attivare nei territori una nuova consapevolezza sul ruolo cruciale della visione prospettica e della preparazione manageriale nell'era dei megatrend.

Nel presente report verranno descritte in maniera dettagliata tutte le fasi che hanno scandito il percorso progettuale, evidenziando per ciascuna di esse le attività svolte, i metodi adottati, i risultati conseguiti e gli output generati. Il documento si propone infatti non solo come restituzione puntuale dei contenuti e delle evidenze emerse nel corso del progetto, ma anche come strumento di sintesi e valorizzazione di un'esperienza che ha visto il coinvolgimento attivo di imprese, manager, stakeholder istituzionali e partner scientifici.

La narrazione seguirà la scansione in tre fasi, così come definita nell'impianto metodologico iniziale.

Nella prima fase, dedicata all'analisi delle competenze manageriali esistenti, desiderate e dei relativi gap, verranno illustrati gli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati – in particolare il questionario di assessment online, i casi studio di imprese italiane che si sono distinte nell'adattamento ai megatrend e i focus group tematici suddivisi per tipologia di interlocutori – e i risultati emersi. In questa parte si fornirà una mappatura ragionata delle competenze strategiche attualmente presenti nel sistema manageriale emiliano-romagnolo, confrontata con quelle ritenute necessarie per affrontare con efficacia gli scenari futuri. L'analisi ha permesso di individuare sia le aree di forza che quelle in cui risulta più urgente intervenire, tracciando un quadro aggiornato delle capacità manageriali rispetto ai cinque megatrend prioritari identificati nel progetto.

La seconda fase del lavoro, incentrata sullo sviluppo di strumenti operativi, sarà dedicata alla presentazione dei materiali realizzati per sostenere l'evoluzione delle competenze manageriali. In particolare, verranno descritti nel dettaglio il tool di check-up e autovalutazione, concepito per consentire ai manager di misurare il proprio livello di preparazione in relazione ai megatrend, e le linee guida metodologiche sviluppate per orientare l'intervento formativo e organizzativo. Al completamento di questa fase, verranno inoltre presentati i modelli formativi messi a punto per favorire un apprendimento flessibile e applicabile nei diversi contesti aziendali e settoriali.

La terza e ultima fase, dedicata alla disseminazione dei risultati, illustrerà le azioni intraprese per dare visibilità all'intero progetto e per facilitare la diffusione dei suoi esiti presso un pubblico ampio e diversificato. Verranno documentate le attività di comunicazione realizzate lungo tutto l'arco temporale del progetto – dagli interventi sui social media all'organizzazione dell'evento finale di presentazione – con l'obiettivo di massimizzare l'impatto delle conoscenze prodotte, stimolare il confronto tra attori del territorio e promuovere una riflessione condivisa sulle competenze necessarie per governare il cambiamento.

Complessivamente, il report restituirà un quadro completo e articolato dell'intervento, mettendo in luce come ciascuna fase abbia contribuito in modo coerente e complementare al raggiungimento degli obiettivi strategici del progetto, e fornendo una base concreta per eventuali sviluppi futuri, in termini di applicazione, replicabilità e trasferibilità delle soluzioni proposte.

2 – FASE 1 - ANALISI DELLE COMPETENZE MANAGERIALI ESISTENTI, DESIDERATE E DEI GAP

Viviamo in un mondo caratterizzato da un continuo cambiamento che coinvolge una molteplicità di aspetti socioeconomici, dalla demografia alla tecnologia, dalla macroeconomia alle abitudini di consumo. Pandemie, eventi ambientali estremi, guerre commerciali, elevata numerosità dei concorrenti, barriere all'entrata flessibili, maggiore consapevolezza del cliente, società liquida, sono solo alcuni degli aspetti che stanno rivoluzionando le modalità di pianificazione e gestione strategica delle imprese.

Ai manager serve un «Sistema di Navigazione» per riuscire a leggere in anticipo i continui cambiamenti del quadro congiunturale e delle dinamiche di evoluzione di medio/lungo periodo al fine di predisporre un piano strategico flessibile che permetta loro di rafforzare la competitività della propria organizzazione in un contesto complesso e fortemente volatile.

In particolare, le piccole e medie imprese stanno vivendo l'esigenza di adottare un approccio strutturato alla pianificazione aziendale, capace di integrare sistematicamente i fattori esterni di mercato e di contesto che contribuiranno a plasmare l'ambiente competitivo del futuro. Come anticipato, in un mondo caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, economici e sociali, la capacità di prevedere scenari futuri e di gestire i rischi in modo proattivo è diventata una risorsa strategica fondamentale. Per questo motivo Fondirigenti, in collaborazione con CIS – Reggio Emilia e LIUC Business School, ha avviato un progetto volto ad analizzare il livello di preparazione dei manager rispetto alla pianificazione strategica, al risk management e all'analisi dei megatrend e degli scenari futuri possibili. Il progetto ha l'obiettivo di identificare le competenze già consolidate individuando eventuali best practice, di evidenziare le criticità esistenti e di definire le aree di intervento necessarie per colmare il gap formativo presente.

Il progetto è strutturato in quattro fasi principali, per poter raggiungere tutti gli obiettivi prefissati: una survey, tre interviste approfondite, tre focus group e la costruzione di una piattaforma online di assessment delle competenze, conoscenze e capabilities relative ai megatrend, all'analisi di scenario e alla pianificazione strategica future oriented. La survey ha l'obiettivo di descrivere lo stato dell'arte della predisposizione e della preparazione rispetto a pratiche di strategic planning orientate al futuro, le interviste servono ad approfondire l'analisi e individuare eventuali best practice e, infine, i focus group sono mirati a definire con precisione i fabbisogni di competenze e strumenti e a identificare possibili piani di azione che li soddisfino.

In primo luogo, è stata realizzata una survey finalizzata a valutare il livello di preparazione dei manager delle piccole e medie imprese dell'Emilia - Romagna in ambito di pianificazione strategica, gestione del rischio e capacità di integrare i fattori esterni nel decision making. I questionari sono stati distribuiti a un campione rappresentativo di manager, e i dati raccolti hanno permesso di delineare un quadro quantitativo delle competenze attuali. Abbiamo incluso domande specifiche riguardanti la conoscenza degli strumenti di pianificazione, le metodologie adottate per la gestione dei rischi e l'abilità di analizzare e interpretare i megatrend, elementi che abbiamo ritenuto fondamentali per un'efficace gestione in un ambiente in costante evoluzione.

Successivamente sono state condotte tre interviste approfondite per analizzare casi aziendali specifici e per raccogliere informazioni qualitative sulle esperienze operative delle imprese che avevano già formalizzato la pianificazione aziendale. Durante queste interviste si è discusso delle sfide incontrate, delle soluzioni adottate e dei risultati ottenuti nell'implementazione di modelli di risk management integrati. Le testimonianze dei manager hanno permesso di comprendere come alcune imprese avessero saputo anticipare i cambiamenti del mercato e trasformarli in opportunità di crescita, mentre altre avevano mostrato difficoltà nel passare da un approccio reattivo a uno strategico. Si è evidenziato, ad esempio, come in alcuni casi la formalizzazione dei processi decisionali avesse favorito una maggiore chiarezza nella definizione degli obiettivi e una più efficace allocazione delle risorse, rendendo le aziende più resilienti di fronte alle incertezze esterne.

Infine, sono stati organizzati tre focus group nei quali manager, consulenti e stakeholders hanno discusso in maniera collegiale delle competenze mancanti e delle possibili strategie per colmare il gap formativo esistente. Questi incontri hanno rappresentato un momento di confronto aperto, durante il quale i partecipanti hanno condiviso le proprie esperienze e hanno suggerito soluzioni innovative per migliorare il processo decisionale aziendale. Nei focus group si è discusso intensamente dell'importanza di adottare strumenti digitali avanzati per l'analisi predittiva, della necessità di sviluppare una visione integrata che considerasse non solo le dinamiche interne all'azienda ma anche le evoluzioni esterne, e del ruolo cruciale che il risk management poteva svolgere nell'anticipare scenari futuri. I partecipanti hanno sottolineato come, per affrontare le sfide di un ambiente in rapido mutamento, fosse indispensabile investire in programmi di formazione continua, capaci di aggiornare costantemente le competenze manageriali.

L'analisi complessiva dei dati raccolti attraverso la survey, le interviste e i focus group ci ha permesso di delineare alcuni elementi chiave. Si è constatato che, sebbene la maggior parte dei manager riconoscesse l'importanza della pianificazione strategica, vi è una diffusa tendenza a gestirla in maniera frammentaria e informale. Molti manager hanno dichiarato di essere consapevoli dell'importanza dei megatrend – quali la digitalizzazione, la sostenibilità ambientale, la globalizzazione e l'innovazione tecnologica – ma di non disporre degli strumenti e delle metodologie necessarie per integrarli efficacemente nelle strategie aziendali. In numerosi casi è apparsa una certa reticenza nell'affrontare il risk management in modo proattivo, soprattutto per quanto riguardava l'analisi dei fattori esterni e la capacità di tradurre le previsioni sui trend in azioni concrete.

Dalle interviste è emerso che le imprese che avevano formalizzato i processi di pianificazione e risk management hanno ottenuto risultati significativamente migliori in termini di adattabilità e resilienza. In particolare, si è constatato che tali aziende hanno implementato sistemi integrati che permettevano una costante monitoraggio del contesto esterno, facilitando così l'identificazione tempestiva di opportunità e minacce. Le aziende di successo hanno adottato modelli decisionali che integravano l'analisi dei dati e l'utilizzo di tecnologie digitali, riuscendo a trasformare i megatrend in leve strategiche per il loro vantaggio competitivo. È stato riscontrato

che le imprese che operavano con un approccio tradizionale e reattivo si trovano in difficoltà nel gestire le sfide derivanti da un ambiente in continua evoluzione.

Nei focus group i partecipanti hanno ribadito l'urgenza di colmare il gap formativo esistente, mettendo in evidenza che le competenze richieste per una pianificazione strategica efficace e per una gestione proattiva del rischio erano ancora in fase di sviluppo in molte realtà aziendali. In particolare, è emerso che era necessario potenziare le capacità analitiche dei manager, favorendo l'adozione di strumenti di business intelligence e di analisi predittiva che potessero supportare il processo decisionale. I manager hanno espresso l'esigenza di acquisire competenze trasversali, quali il pensiero critico, il problem solving e l'abilità di lavorare in team multidisciplinari, ritenute indispensabili per interpretare correttamente i dati e per formulare strategie che tenessero conto di molteplici variabili esterne. Durante questi momenti di confronto, sono state avanzate proposte concrete per la strutturazione di percorsi formativi, che avessero l'obiettivo di aggiornare e rafforzare il bagaglio di competenze manageriali esistente.

È stata, altresì, organizzata una fase di analisi dettagliata dei risultati emersi dalla survey, la quale ha fornito una panoramica quantitativa del livello di preparazione dei manager. I dati raccolti hanno evidenziato una discrepanza significativa tra la consapevolezza teorica dell'importanza della pianificazione strategica e l'effettiva implementazione di processi strutturati in ambito aziendale. Molti manager hanno ammesso di affidarsi a pratiche tradizionali e di utilizzare strumenti non aggiornati, privi di quella componente analitica necessaria per interpretare in modo adeguato i megatrend e per prevedere gli scenari futuri. Questa situazione ha messo in luce la necessità di investire in formazione e aggiornamento, in modo da dotare i manager degli strumenti e delle metodologie più avanzate per affrontare un contesto competitivo in rapido mutamento.

Parallelamente, le interviste approfondite esaminano in modo più puntuale le best practice adottate da alcune imprese. Dalle testimonianze si evidenzia come la formalizzazione dei processi decisionali abbia contribuito a creare una maggiore coerenza interna e a migliorare la capacità di reazione di fronte a imprevisti e crisi. In alcune aziende, grazie all'adozione di modelli di risk management integrati e all'uso di tecnologie digitali per l'analisi dei dati, era stato possibile prevedere con una certa affidabilità i trend di mercato e pianificare azioni correttive in tempo reale. Queste esperienze positive avevano fornito un modello di riferimento utile per comprendere come un approccio strutturato e orientato al futuro potesse rappresentare un vantaggio competitivo determinante.

Il confronto avvenuto nei focus group ha poi rafforzato l'idea che la formazione continua fosse una componente imprescindibile per lo sviluppo di competenze manageriali all'avanguardia. I partecipanti hanno proposto l'istituzione di workshop, corsi specialistici e sessioni di mentoring che potessero facilitare il trasferimento di conoscenze e l'adozione di strumenti analitici moderni. Hanno inoltre suggerito che la collaborazione tra imprese, università e centri di ricerca potesse contribuire a creare un ecosistema favorevole all'innovazione manageriale, capace di favorire uno scambio costante di idee e di esperienze. Tale approccio, secondo quanto emerso, avrebbe

permesso di ridurre il divario tra le competenze attuali e quelle richieste per navigare in un ambiente in costante evoluzione.

Nel corso del progetto sono state formulate una serie di raccomandazioni operative, suggerendo alle imprese di formalizzare in maniera strutturata la pianificazione aziendale, integrando al suo interno una costante valutazione dei fattori esterni, quali i trend tecnologici, le dinamiche di mercato e le evoluzioni socioeconomiche. Si è proposto l'adozione di modelli di risk management che non si limitassero a una gestione reattiva delle crisi, ma che fossero in grado di anticipare e mitigare i rischi emergenti grazie a una costante attività di monitoraggio e analisi dei dati. Inoltre, si è raccomandato di investire in percorsi formativi specifici, finalizzati a rafforzare le competenze manageriali in ambito di pianificazione strategica, risk management e interpretazione dei megatrend. Tali percorsi dovevano prevedere una combinazione di formazione teorica e pratica, con l'obiettivo di fornire strumenti concreti e applicabili direttamente nell'ambiente aziendale.

I risultati complessivi del progetto hanno permesso di trarre conclusioni importanti. Si è constatato che, per affrontare con successo le sfide di un mercato in rapido mutamento, le piccole e medie imprese dell'Emilia-Romagna dovevano evolvere da un modello di management tradizionale a uno basato su processi strutturati e integrati. La formalizzazione della pianificazione aziendale, unita a un approccio proattivo nel risk management, si era rivelata essenziale per garantire una maggiore resilienza e per sfruttare le opportunità offerte dai megatrend. Il successo a lungo termine delle imprese dipendeva in larga misura dalla capacità dei manager di anticipare i cambiamenti e di adattarsi rapidamente a nuove condizioni competitive, e che tale capacità era strettamente legata all'aggiornamento continuo delle competenze.

L'analisi dei casi aziendali attraverso le interviste ha inoltre mostrato che le imprese che avevano investito in modelli di decision making basati sull'analisi predittiva e sull'utilizzo di strumenti digitali avevano ottenuto risultati superiori rispetto a quelle che operavano con metodi tradizionali. Queste esperienze positive avevano evidenziato come l'integrazione di tecnologie avanzate nella gestione strategica potesse facilitare una migliore interpretazione dei dati, permettendo di trasformare le informazioni in decisioni operative concrete e tempestive. Si è quindi concluso che, per rimanere competitivi in un contesto globale e locale sempre più complesso, era indispensabile adottare un approccio olistico che combinasse la pianificazione strategica, il risk management e l'analisi dei megatrend.

Infine, attraverso i focus group si è compreso che il divario tra le competenze attuali dei manager e quelle necessarie per affrontare le sfide future rappresentava una delle principali criticità da superare. I partecipanti hanno evidenziato come fosse fondamentale sviluppare competenze trasversali, quali il pensiero critico, la capacità di problem solving e l'abilità di lavorare in team multidisciplinari, in grado di favorire una visione più ampia e integrata del contesto competitivo. Hanno inoltre proposto che le imprese instaurassero collaborazioni con istituzioni formative e centri di ricerca, al fine di creare percorsi di aggiornamento professionale che potessero colmare in modo efficace il gap formativo esistente.

In conclusione, il progetto ha rappresentato un importante passo avanti nella comprensione delle esigenze manageriali delle piccole e medie imprese dell'Emilia-Romagna in un contesto caratterizzato da mutevolezza e complessità. Le attività svolte, survey, interviste approfondite e focus group, hanno permesso di raccogliere dati preziosi e di formulare raccomandazioni operative concrete. Per rimanere competitivi e garantire una crescita sostenibile, le imprese hanno bisogno di formalizzare il proprio approccio alla pianificazione aziendale e di integrare sistematicamente l'analisi dei fattori esterni, con particolare attenzione ai megatrend e agli scenari futuri. L'esperienza maturata nel corso del progetto ha evidenziato l'urgenza di investire nella formazione continua dei manager, affinché questi potessero sviluppare le competenze necessarie per anticipare le sfide del domani e trasformare le incertezze in opportunità di innovazione e sviluppo.

2.1 - ASSESSMENT TOOL "MEGATREND E GESTIONE STRATEGICA AZIENDALE"

Il primo passaggio per valutare il grado di predisposizione e preparazione delle imprese alla pianificazione strategica e all'analisi dei megatrend e degli scenari futuri consiste nell'indagare il livello di conoscenza di questi ambiti e degli strumenti correlati da parte di coloro che operano all'interno dell'azienda, in particolare imprenditori e manager. In un contesto economico e competitivo in costante evoluzione, in cui le dinamiche di mercato sono influenzate da numerosi fattori esterni, risulta fondamentale che le imprese dispongano di una solida base di conoscenze che consenta di interpretare e anticipare i cambiamenti. Solo attraverso una chiara comprensione degli strumenti di pianificazione strategica e delle metodologie di analisi degli scenari è possibile sviluppare strategie efficaci e orientate al futuro.

Per questo motivo, è stato predisposto un apposito "Assessment Tool", ovvero una survey strutturata con l'obiettivo di valutare quanto i dirigenti di azienda siano a conoscenza e sappiano applicare nella pratica i principi della pianificazione strategica e dell'analisi di scenario. Tale strumento ha rappresentato il primo passo essenziale per delineare il livello di preparazione attuale all'interno delle imprese e per identificare le aree in cui intervenire con specifici programmi formativi.

La survey è stata articolata in due sezioni ben distinte. La prima parte, composta da 8 quesiti, ha avuto lo scopo di raccogliere le informazioni anagrafiche dei rispondenti e di contestualizzare i dati in base alle caratteristiche delle aziende di appartenenza. Questi quesiti hanno permesso di acquisire informazioni rilevanti come il settore di attività, la dimensione dell'impresa, il ruolo ricoperto dal manager e il livello di esperienza professionale. Tali dati sono stati fondamentali per segmentare le risposte e per analizzare come il grado di conoscenza e la capacità di applicare gli strumenti di pianificazione strategica possano variare in relazione a specifiche variabili aziendali.

La seconda parte della survey, invece, è composta da 20 domande specifiche, studiate per sondare in maniera approfondita il livello di competenza dei manager in materia di pianificazione strategica e analisi di scenario. Le domande hanno coperto una vasta gamma di argomenti, tra cui l'abitudine a predisporre e aggiornare piani strategici e documenti di indirizzo, la definizione degli obiettivi strategici, la gestione del rischio, l'utilizzo di strumenti di business intelligence, la conoscenza e l'interpretazione dei megatrend, la familiarità con l'analisi di scenario. L'obiettivo era duplice: da un lato, verificare la conoscenza teorica dei concetti fondamentali; dall'altro, accertarsi che tali conoscenze fossero effettivamente tradotte in pratiche operative e decisionali all'interno delle imprese. Questo approccio ha consentito di ottenere un quadro dettagliato e realistico del livello di preparazione dei dirigenti, evidenziando al contempo i possibili gap formativi.

L'implementazione dell'Assessment Tool ha offerto numerosi vantaggi. Innanzitutto, ha permesso di raccogliere dati strutturati e comparabili, utili per una successiva analisi quantitativa e qualitativa delle competenze presenti nelle imprese. In secondo luogo, i risultati ottenuti hanno

fornito indicazioni preziose per l'individuazione degli elementi formativi necessari a rafforzare le capacità strategiche e decisionali dei manager, al fine di rendere le imprese maggiormente resilienti di fronte a un ambiente in rapido mutamento.

La survey è stata inviata a un campione stratificato di piccole, medie e grandi imprese della regione Emilia-Romagna in modo da rappresentare nella maniera più fedele possibile la ripartizione geografica e la composizione settoriale della struttura industriale/produttiva del territorio.

Per quanto riguarda la platea dei rispondenti, hanno dato risposta alle domande della survey 82 tra dirigenti, imprenditori e manager. Analizzando la composizione di questo gruppo è emerso innanzitutto che la maggioranza dei partecipanti proviene da piccole e medie imprese (PMI), con un'incidenza che si attesta all'80.5%. Soltanto una quota minoritaria (pari al 19.5%) appartiene invece a grandi imprese, ovvero realtà con 250 dipendenti o più. Questo dato fornisce una prima indicazione circa la tipologia di organizzazioni coinvolte, evidenziando una prevalenza di aziende di dimensioni ridotte o medie, potenzialmente caratterizzate da strutture manageriali più snelle e processi decisionali meno formalizzati rispetto alle grandi imprese.

Per quanto riguarda l'adesione a Fondirigenti, poco più della metà dei rispondenti (circa il 51.2%) risulta iscritta al Fondo, mentre il restante 48.8% non lo è. Analizzando l'inquadramento professionale dei rispondenti, la maggior parte (oltre il 50%) dichiara di ricoprire il ruolo di dirigente, mentre una quota significativa (circa il 45%) appartiene ad altre categorie, come quadri o impiegati con responsabilità gestionali. Questo dato è particolarmente rilevante perché indica che la survey ha raggiunto perlopiù figure apicali o di vertice all'interno delle organizzazioni, cioè coloro che, in linea di massima, sono maggiormente coinvolti nelle scelte strategiche e nei processi decisionali. Allo stesso tempo, la presenza di una percentuale consistente di rispondenti non dirigenti (ma comunque con ruoli di responsabilità) permette di ottenere una visione più ampia dell'azienda, includendo anche chi collabora all'elaborazione delle strategie o ne cura l'implementazione a livello operativo.

Complessivamente, dunque, il quadro anagrafico dei partecipanti mostra una prevalenza di PMI e una prevalenza di dirigenti. Questi dati delineano un contesto in cui, se da un lato prevalgono realtà aziendali di dimensioni ridotte o medie, dall'altro le figure professionali coinvolte sono in larga misura quelle che detengono le principali leve decisionali, pur non mancando il contributo di ruoli intermedi o con funzioni di supporto alla gestione strategica. Tale profilo complessivo dei rispondenti risulta particolarmente utile per interpretare le successive informazioni emerse dalla survey, in quanto riflette un campione rappresentativo delle imprese del territorio (in termini di dimensione) e, al contempo, focalizzato su soggetti che hanno un impatto diretto sulla definizione e sull'esecuzione dei piani strategici.

La presenza di un numero consistente di dirigenti, infine, favorisce una lettura dei risultati in chiave più orientata alle scelte di vertice, consentendo di comprendere meglio il livello di consapevolezza, preparazione e propensione all'analisi dei megatrend e degli scenari futuri

proprio in chi, più di altri, ha il compito di guidare l'azienda in un contesto competitivo in costante evoluzione.

L'ATTITUDINE AZIENDALE ALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E ALLA GESTIONE DEI RISCHI

Entrando nel merito dell'assessment tool, le prime 7 domande erano volte a inquadrare a livello generale quale fosse la predisposizione aziendale alla pianificazione strategica e a una gestione improntata all'analisi del contesto e al risk management. Il quadro complessivo che emerge è quello di un sistema industriale che sta prendendo coscienza della necessità di rendere la pianificazione strategica e la gestione dei rischi dei processi codificati, istituzionalizzati e integrati nella prassi di management, che sta compiendo alcuni primi passi decisi in questa direzione, ma che non ha ancora avuto modo di completare questo processo per mancanza di competenze e figure adeguate e/o mancanza di tempo.

I rispondenti, infatti, dichiarano che in azienda la pianificazione aziendale avviene, anche se spesso ancora non seguendo un processo formalizzato ma in maniera informale e non con una cadenza temporale codificata e che, nella maggioranza dei casi, l'orizzonte temporale a cui si fa riferimento (cfr. Figura 3.1) nell'elaborazione dei business plan e dei piani strategici è compresa tra 1 e 3 anni (47.2% delle risposte) mentre solamente nel 12.5% dei casi viene considerato un orizzonte più esteso e ben nel 30.2% dei casi si considerano periodi inferiori all'anno, caso in cui non si può parlare di pianificazione strategica ma, piuttosto, di gestione operativa.

Figura 2.1 - Orizzonte temporale delle strategie aziendali

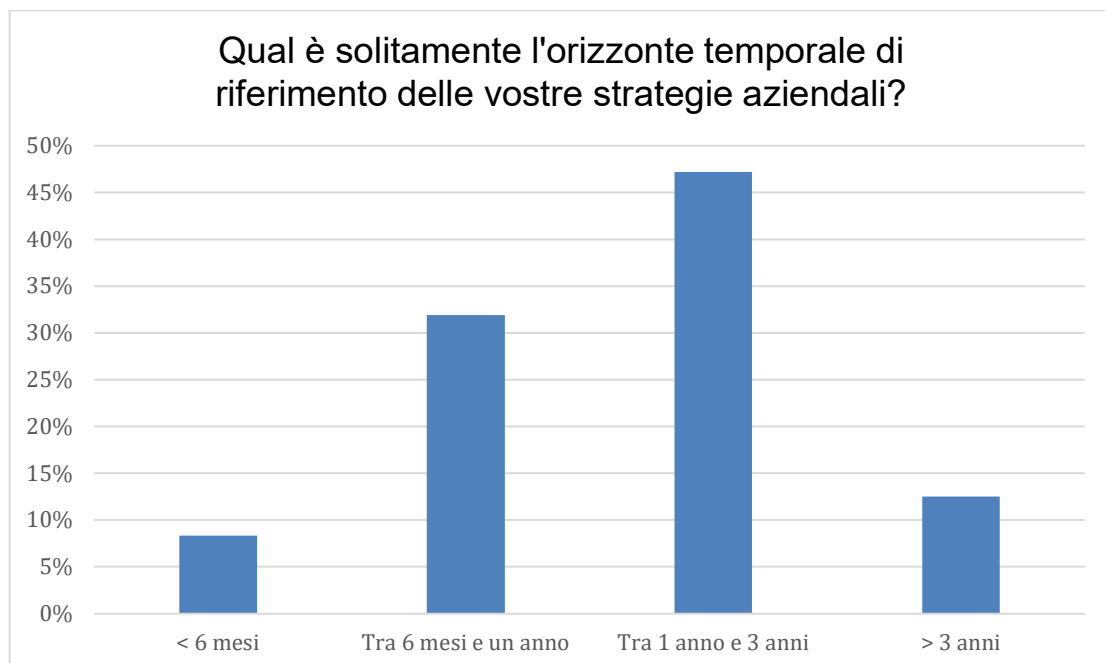


Figura 2.1: Distribuzione dei rispondenti al questionario per estensione dell'orizzonte temporale di riferimento delle strategie aziendali

L'orientamento al breve periodo è confermato dal fatto che, come mostrato in Figura 2.2, il 36.1% dei rispondenti dichiara che nella propria azienda lo stile di conduzione sia maggiormente orientato all'efficienza, intesa come conseguimento dei risultati di breve periodo e ottimizzazione delle performance aziendali, che non alla sostenibilità strategica (19.5%), che mira a rendere la struttura aziendale flessibile, resiliente e punta alla massimizzazione della competitività di medio/lungo periodo. Il 44.4% delle imprese sceglie un approccio equilibrato, che pesa i due orientamenti alla stessa maniera.

Figura 2.3 – Orientamento Aziendale

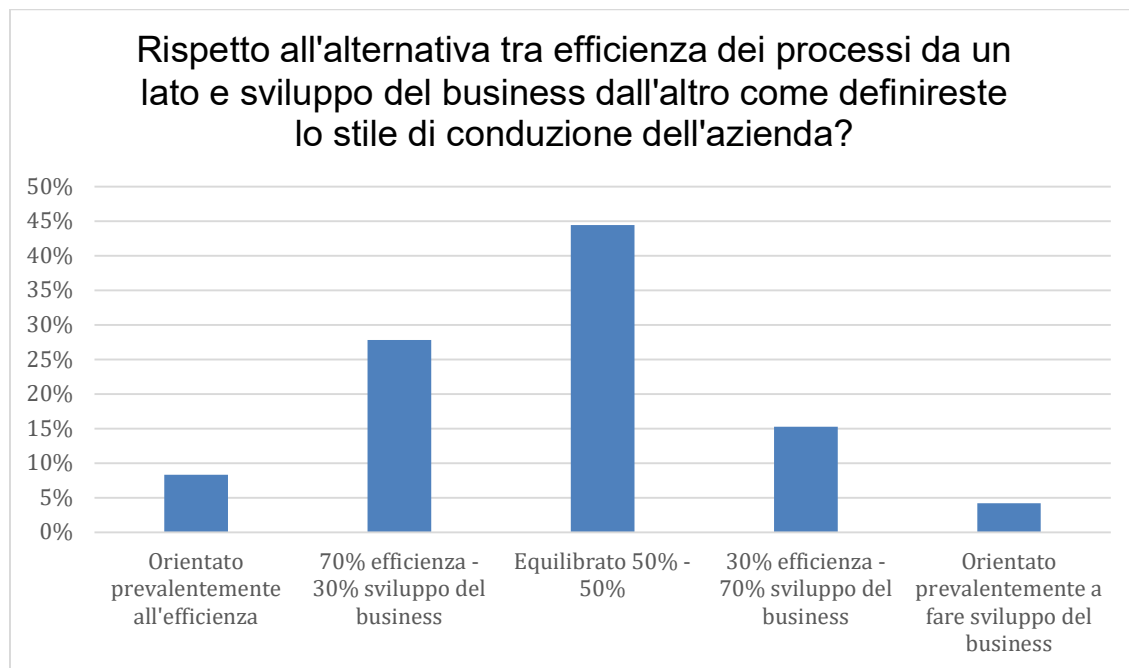


Figura 2.2: distribuzione dei rispondenti in base all'orientamento che caratterizza lo stile di conduzione dell'azienda

A testimonianza del fatto che il processo di istituzionalizzazione delle pratiche di pianificazione strategica e dell'integrazione dei piani strategici come strumenti di management nella realtà aziendale sia in fase di evoluzione, come è possibile riscontrare nella Figura 2.2, il 47.2% dei rispondenti ci ha detto che nella propria organizzazione le strategie aziendali vengono aggiornate periodicamente con cadenza predefinita mentre la maggioranza ha dichiarato che esse o non vengono proprio aggiornate (quota residuale, pari al 5.6%) oppure vengono aggiornate solo in caso di eventi eccezionali che stravolgono il quadro operativo (47.2%), mostrando come, ancora, l'aggiornamento sistematico della strategia non sia entrato appieno nel dna delle nostre aziende.

Figura 2.3 – Aggiornamento Strategico

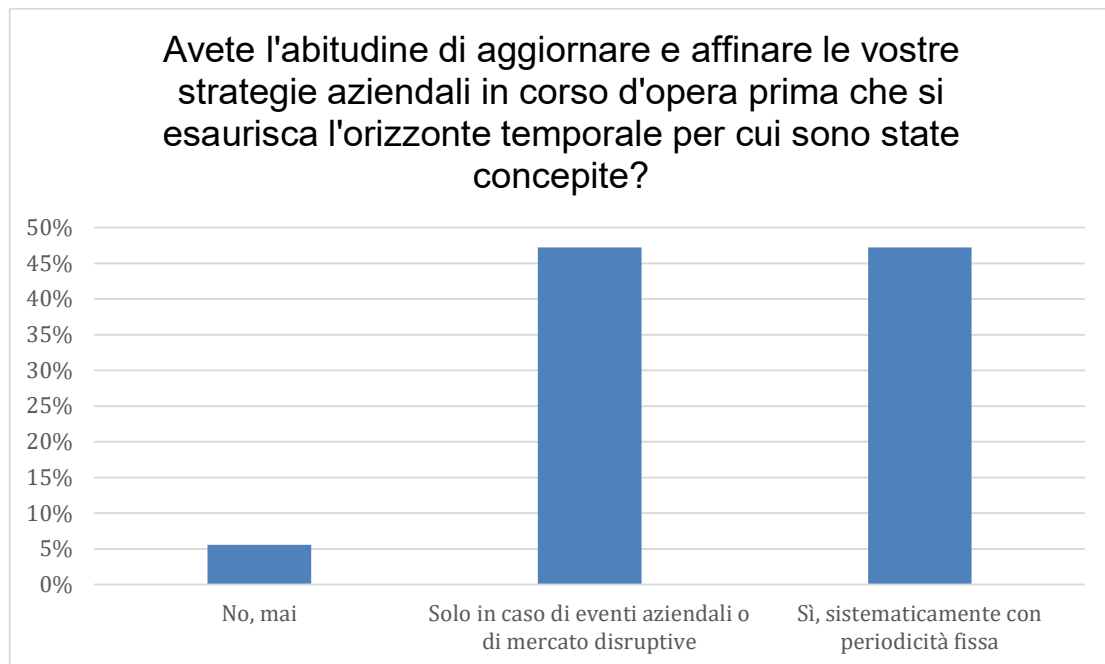


Figura 2. Errore. Per applicare 0 al testo da visualizzare in questo punto, utilizzare la scheda Home.3: distribuzione dei rispondenti in base alle modalità con cui nella propria azienda vengono aggiornate le strategie

Anche per quanto riguarda la gestione dei rischi, emerge una modalità di approccio poco formalizzata e non orientata a una gestione sistematica e codificata delle esposizioni al rischio dell'azienda. Come evidenziato dalla Figura 2.4, il 59.7% dei rispondenti dichiara che nella propria azienda o non vengono adottate pratiche di gestione dei rischi (4.2%) oppure ciò avviene in maniera né sistematica né trasversale, ma viene lasciata discrezione ai manager in base alla natura delle attività sotto la loro responsabilità e alla loro sensibilità personale.

Figura 2.4 – Gestione dei Rischi

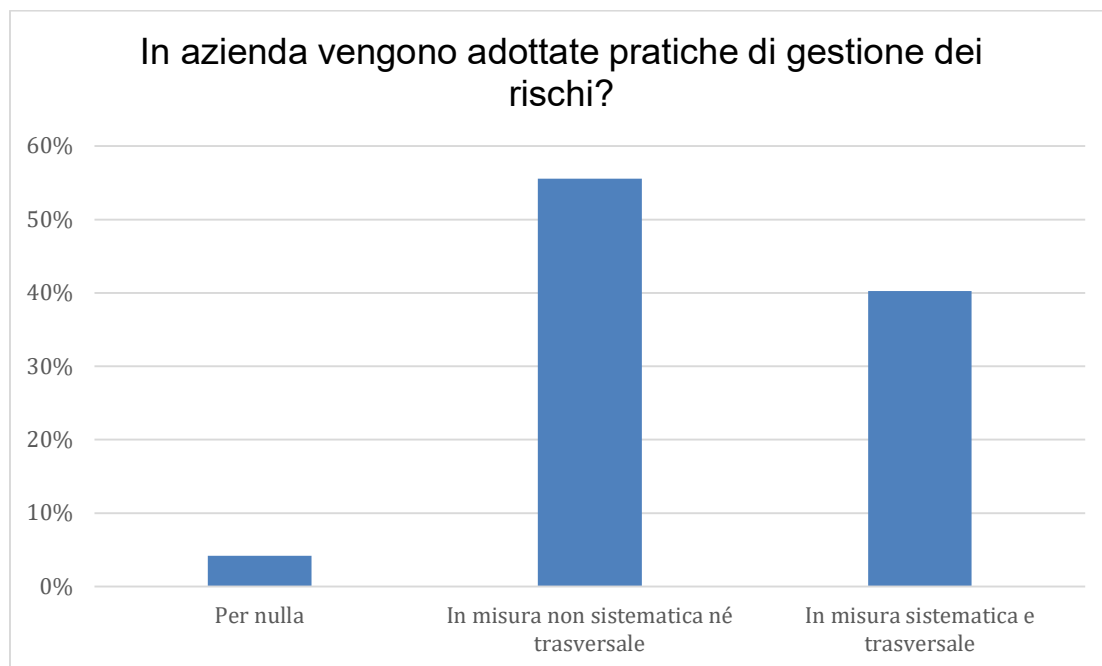


Figura 2.4: distribuzione dei rispondenti in base alle modalità con cui nella propria azienda vengono adottate pratiche di gestione dei rischi

Ciò, di conseguenza, si riflette sull'attitudine al ricorso ad azioni e pratiche di mitigazione del rischio, come potrebbero essere approcci mirati alla differenziazione dei mercati, dei prodotti, dei canali commerciali, eccetera. Per quanto riguarda questo aspetto, la Figura 2.5 ci dice che nella larga maggioranza delle aziende che hanno partecipato all'assessment (62.5%), la differenziazione non è un approccio tenuto in considerazione (19.4%) oppure viene adottata solo in casi eccezionali ed emergenziali (43.1%). Questo dato ci dice che la strada da compiere è ancora molta e che, sotto il profilo del risk management, la maggioranza delle aziende del territorio sono sostanzialmente all'anno zero e devono ancora iniziare un percorso di presa di coscienza della necessità e dell'importanza di questo tipo di attività.

Figura 2.5 – Attitudine alla differenziazione

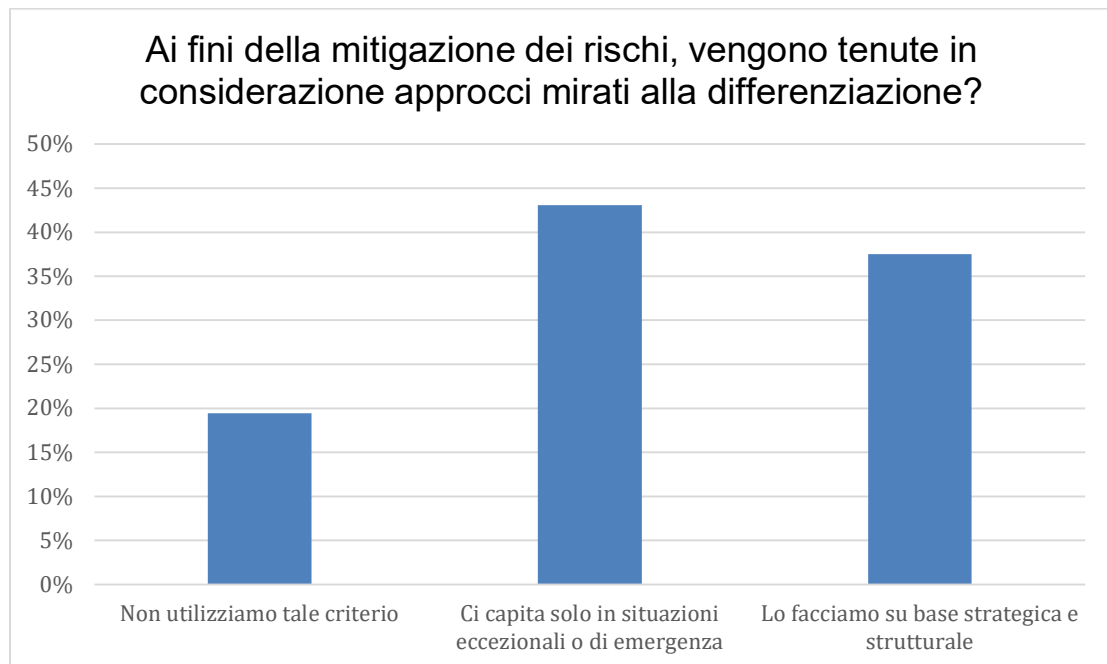


Figura 2.5: distribuzione dei rispondenti in base all'attitudine della propria azienda a mettere in atto approcci di diversificazione dei rischi

Passando alla valutazione di quanto vengano presi in considerazione fattori esterni all'organizzazione, come dinamiche di contesto e di mercato, nel processo decisionale aziendale sia nel breve che nel medio/lungo periodo, è possibile riscontrare come nel breve periodo analisi finalizzate a analizzare l'andamento dei mercati e individuare eventuali nuovi bacini di sbocco non siano uno strumento regolarmente adottato dalle imprese, che nel 58.3% dei casi dichiarano di non svolgere analisi di mercato o di farlo solo in occasione del lancio di nuovi prodotti (cfr. Figura 2.6). Questo dato testimonia come le imprese siano tendenzialmente più concentrate sull'efficientamento e l'ottimizzazione dei processi interni e/o lo sviluppo e l'innovazione di prodotto piuttosto che sull'analisi del contesto esterno e sull'individuazione di eventuali opportunità di mercato.

Figura 2.6 – Attitudine all'analisi di mercato

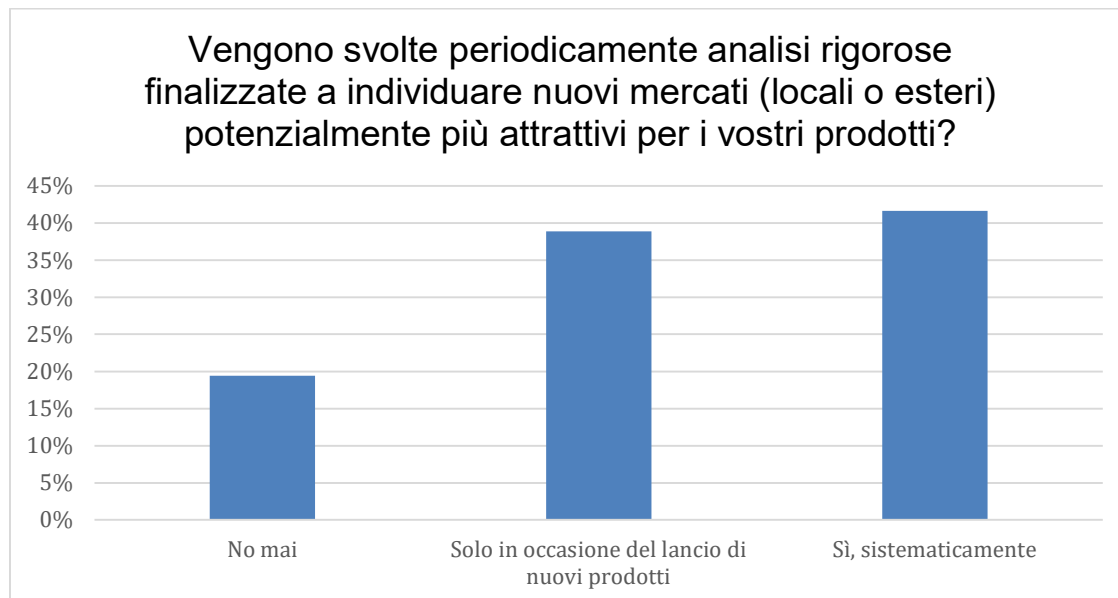


Figura Errone. Per applicare 0 al testo da visualizzare in questo punto, utilizzare la scheda Home.3.6: distribuzione dei rispondenti in base alla frequenza con cui in azienda vengono svolte analisi finalizzate a individuare nuovi mercati

STRATEGIA AZIENDALE E FATTORI ESTERNI

Per approfondire proprio l'attitudine delle imprese a integrare nella strategia elementi esterni alla realtà aziendale, fattori di mercato, di contesto e elementi di tendenza socio-economica, sono state predisposte tre domande specifiche nella survey.

Le risposte a queste domande offrono un quadro chiaro su come le aziende integrano (o trascurano) i fattori esterni e i megatrend nella loro pianificazione strategica. Confrontando i dati raccolti, si intravedono tendenze significative ma anche margini di miglioramento che, se colmati, potrebbero rafforzare la competitività e la resilienza delle imprese.

Dalle risposte emerge che molte aziende riconoscono l'importanza dei fattori esterni nel determinare le proprie attività e decisioni. Come possibile osservare nella Figura 2.7, la quasi totalità (93%) degli intervistati dichiara che le decisioni aziendali sono influenzate in maniera significativa dall'andamento dei mercati e dal quadro macroeconomico. Questa consapevolezza iniziale è un segnale positivo, perché evidenzia come molte realtà abbiano già compreso l'impatto concreto delle dinamiche di mercato, delle regolamentazioni e delle tendenze di settore sulle loro strategie.

Figura 2.7 – Influenza dei fattori esterni sul decision making aziendale

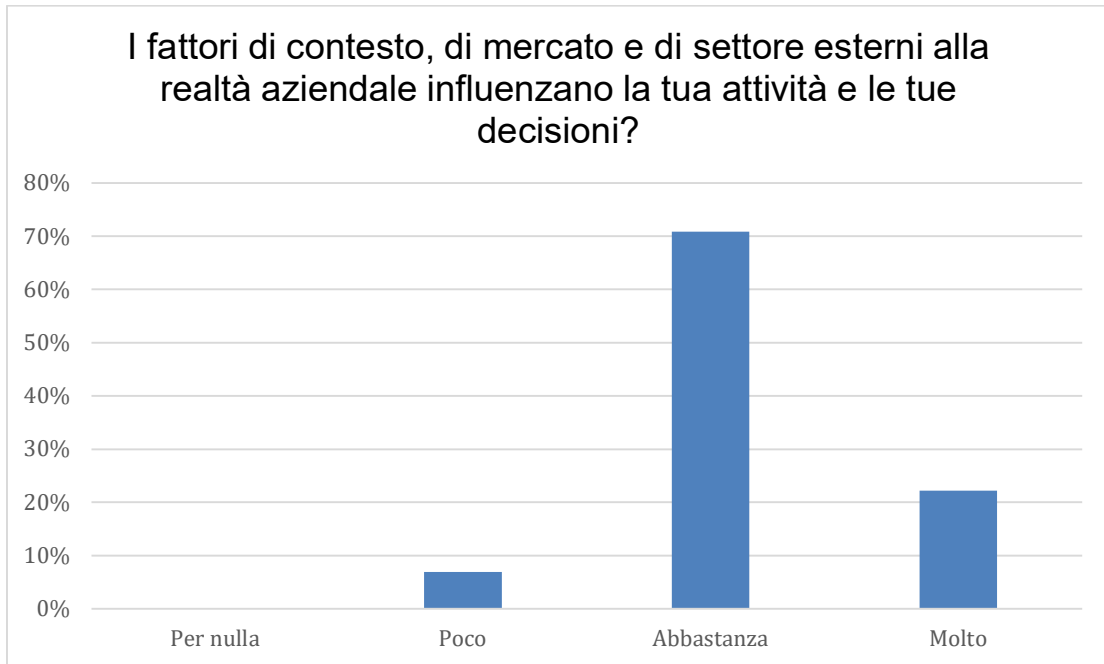


Figura 2. Errore. Per applicare 0 al testo da visualizzare in questo punto, utilizzare la scheda Home.7: distribuzione dei rispondenti in base al livello dichiarato di influenza dei fattori esterni sul processo decisionale aziendale

Anche la Figura 2.8 mostra una propensione diffusa a considerare le fluttuazioni macroeconomiche, gli shock settoriali e le decisioni di politica economica nella formulazione delle strategie aziendali. Sebbene i livelli di approfondimento e reattività possano variare, il dato suggerisce che, in linea generale, le aziende cominciano a guardare oltre il proprio contesto interno, dimostrando un crescente interesse per ciò che accade su scala nazionale e globale.

Figura 2.8 – Strategia aziendale e fluttuazioni macroeconomiche

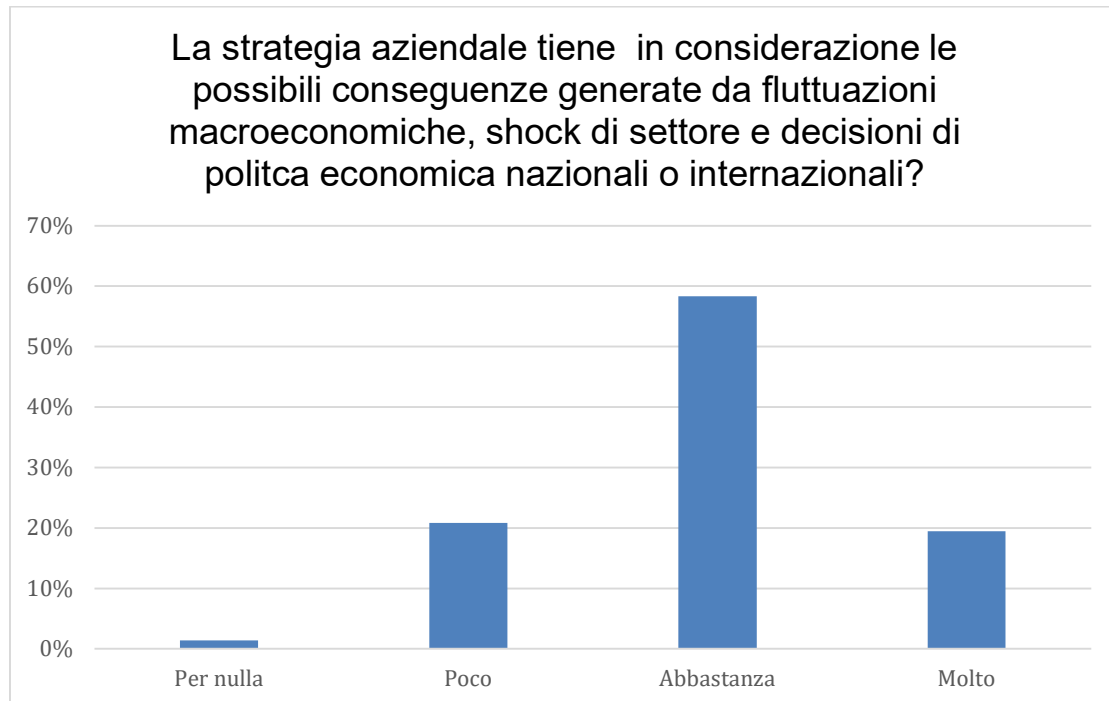


Figura 2.8 distribuzione dei rispondenti in base al livello dichiarato di considerazione delle fluttuazioni e degli shock economic nella formulazione delle strategie aziendali

Infine, il grafico riportato in Figura 2.9 evidenzia una certa capacità di aggiornare la strategia aziendale in risposta agli shock di mercato, con una quota significativa di rispondenti che sceglie "Abbastanza" o "Molto". Tale tendenza all'adattamento indica che molte imprese dispongono già di strutture o processi che consentono di intervenire in modo reattivo; tuttavia, non sempre questa adattabilità si traduce in un approccio strategico costantemente orientato alla prevenzione e alla pianificazione di lungo termine.

Figura 2.9 – Impatto degli shock economici sulla strategia aziendale

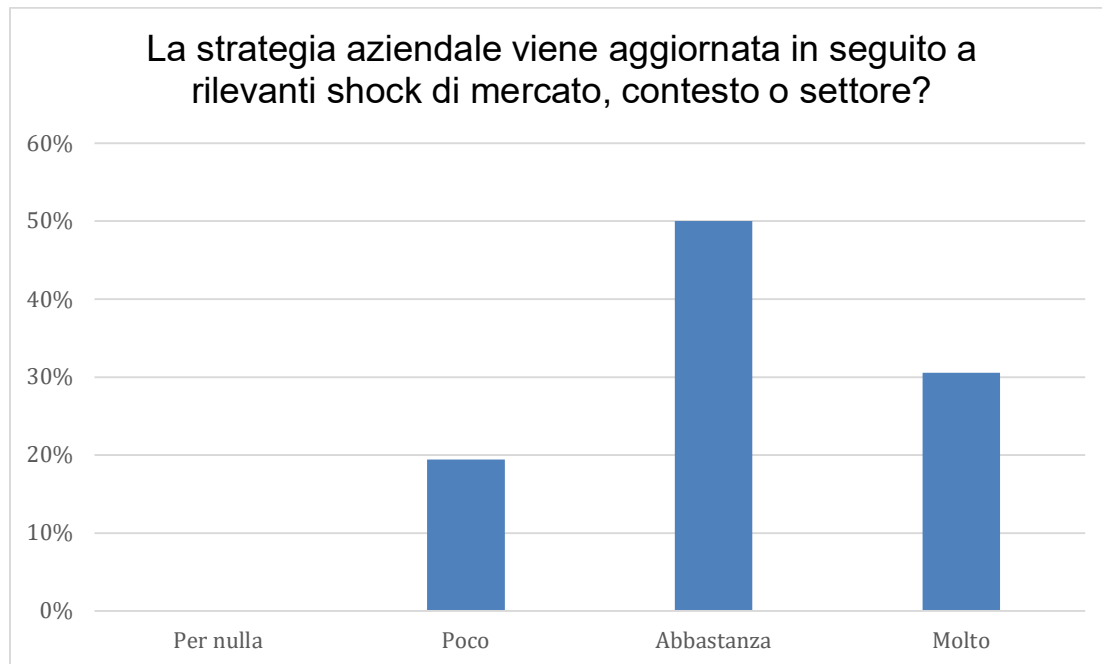


Figura 2.9: distribuzione dei rispondenti in base al livello dichiarato di impatto delle fluttuazioni e degli shock economici sulla strategia aziendale

Nonostante i segnali positivi, l'analisi rivela alcune lacune nell'approccio strategico. Nei grafici nelle Figure 2.8 e 2.9, circa un quinto dei rispondenti ha indicato le risposte "Poco" o "Per nulla", evidenziando che molte aziende non integrano ancora in modo efficace i fattori esterni nella loro strategia. Spesso, ciò si traduce in una gestione dei rischi e delle opportunità non sistematica, che può minare la competitività e la sostenibilità di lungo periodo.

In particolare, la Figura 2.8 rivela come alcune aziende non valutino adeguatamente le conseguenze delle fluttuazioni macroeconomiche e delle politiche economiche. Questa mancanza di approfondimento può rendere le imprese più vulnerabili a eventi inattesi, poiché mancano di un modello di analisi di scenario o di strutture interne dedicate alla raccolta e all'elaborazione di informazioni sul contesto esterno. Una pianificazione di questo tipo, reattiva anziché proattiva, può rallentare i processi decisionali e diminuire la capacità di sfruttare opportunità emergenti.

Inoltre, il grafico in Figura 2.9 mostra che una parte delle aziende non aggiorna la propria strategia in maniera tempestiva e strutturata a seguito di shock di mercato. Questo problema può essere collegato a una cultura aziendale poco orientata al cambiamento, o a processi di governance rigidi. Quando mancano piani di contingenza o la volontà di rivedere velocemente le priorità

strategiche, il rischio è di subire passivamente le trasformazioni esterne senza riuscire a orientarle a proprio vantaggio.

Le carenze nell'integrazione di fattori esterni e megatrend possono manifestarsi in diversi ambiti, per esempio nella mancata acquisizione di vantaggi competitivi, quando non si colgono tempestivamente tendenze come la digitalizzazione o la sostenibilità; nel rischio reputazionale, se si sottovalutano questioni come l'impatto ambientale o sociale delle proprie attività; nella minore efficacia delle decisioni, qualora il top management non disponga di analisi sufficientemente approfondite; e, infine, nella difficoltà a trattenere talenti, poiché i lavoratori più qualificati, specialmente i giovani, spesso prediligono contesti aziendali innovativi e attenti alle evoluzioni del mercato.

Per rafforzare l'approccio strategico, le aziende potrebbero intervenire su più livelli:

- **Integrare sistematicamente i megatrend:** digitalizzazione, sostenibilità, evoluzione dei mercati globali e cambiamenti socio-culturali dovrebbero diventare parte integrante della pianificazione strategica. Non si tratta solo di monitorare tali trend, ma di tradurli in azioni concrete e in piani di medio-lungo periodo.
- **Rafforzare l'analisi predittiva:** l'uso di strumenti di scenario planning, analisi big data e monitoraggio avanzato può ridurre l'incertezza decisionale e anticipare opportunità o rischi futuri.
- **Adottare processi di revisione strategica più frequenti:** anziché avviare una riflessione strategica solo annuale o trimestrale, l'istituzione di checkpoint periodici – anche informali – favorisce un allineamento continuo con il contesto esterno e consente una maggiore agilità organizzativa.
- **Sviluppare una maggiore proattività:** la gestione degli shock di mercato non dovrebbe essere vista come una semplice risposta a una crisi, ma come un processo che prevede la definizione di piani di emergenza, la creazione di team dedicati alla gestione dell'incertezza e la promozione di una cultura aziendale aperta all'innovazione.
- **Investire in formazione e competenze analitiche:** dotare manager e collaboratori di strumenti e metodi per interpretare i segnali del mercato consente di prendere decisioni più informate e reattive. Tale investimento può comprendere corsi di formazione, partnership con centri di ricerca e l'adozione di soluzioni di business intelligence.

Nel complesso, le evidenze raccolte rispetto all'incidenza dei fattori esterni sul processo decisionale aziendale indica che le imprese hanno iniziato a comprendere il valore strategico portato dal monitorare e integrare i fattori esterni nel processo di decision making interno, ma che esiste ancora un ampio margine di miglioramento in termini di approfondimento, sistematicità e rapidità di risposta. Integrare i megatrend in modo rigoroso e continuativo non è

solo un vantaggio competitivo, ma una necessità in un contesto caratterizzato da cambiamenti sempre più frequenti e impattanti.

Una strategia capace di farsi guidare da analisi predittive, di rivedere con regolarità le proprie priorità e di scommettere sull'innovazione permetterà alle imprese di sviluppare una resilienza e una flessibilità maggiori, qualità indispensabili per affrontare le sfide del mercato globale. In questo scenario, la capacità di prevedere e adattarsi rapidamente alle evoluzioni del contesto esterno diventa un fattore chiave per il successo e la sostenibilità aziendale nel lungo periodo.

I MEGATREND: CONOSCENZE ATTUALI E COMPETENZE DA FORMARE

Dall'osservazione congiunta dei dati raccolti dalle risposte alle domande dedicate ad approfondire le competenze di dirigenti e manager rispetto ai megatrend (riportati nelle Figure 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15 e 2.16), alla loro natura, alle loro caratteristiche e alle loro implicazioni strategiche e di management, emerge un quadro articolato su come viene percepito il concetto di "megatrend" e su quali siano le conoscenze già acquisite, nonché le competenze ancora da rafforzare.

La quasi totalità dei rispondenti identifica correttamente i megatrend con fenomeni dinamici complessi che influenzano società, cultura, relazioni e abitudini sociali, in grado di "disegnare o ridisegnare" interi ecosistemi. Questo indica una competenza già consolidata riguardo alla portata trasformativa dei megatrend, riconosciuti come processi di lunga durata, strutturali e ad ampio raggio d'azione.

Figura 2.10 – Megatrend: cosa si intende con questa definizione

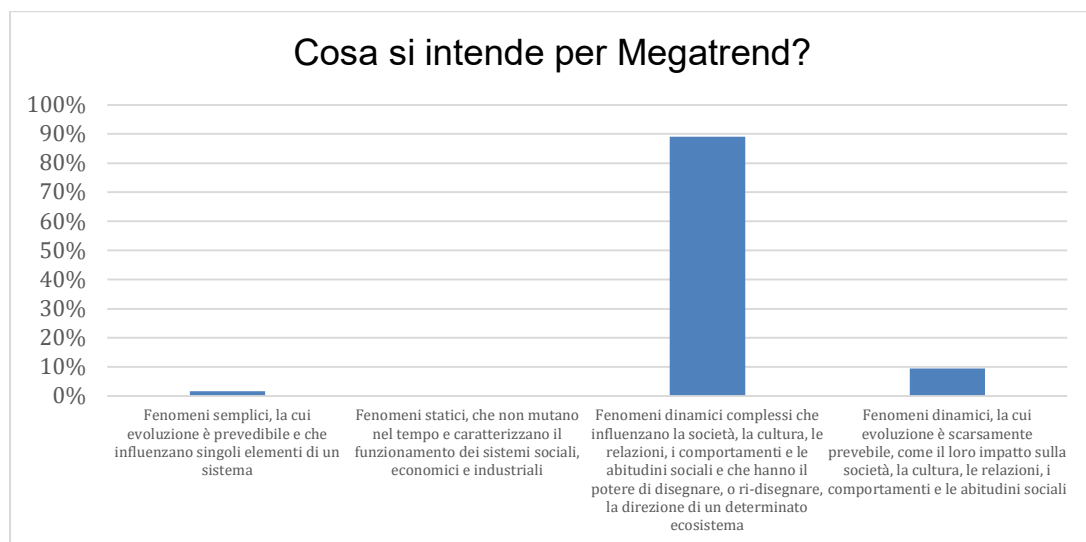


Figura 2.10. Distribuzione dei rispondenti in base alla loro definizione di Megatrend

In linea con questa interpretazione, la maggioranza li definisce "fenomeni strutturali (duraturi), esito del processo di innovazione ed evoluzione socio-industriale". L'idea di "strutturalità" e di

“lunga durata” è confermata anche dall’orizzonte temporale associato: oltre il 50% dei rispondenti considera i megatrend fenomeni che si sviluppano su un periodo più lungo di cinque anni. Ciò suggerisce una buona consapevolezza del fatto che i megatrend non siano eventi di breve durata, ma processi di trasformazione graduale che richiedono un’osservazione costante e una pianificazione lungimirante.

Figura 2.11 – Megatrend: qual è la loro principale caratteristica?

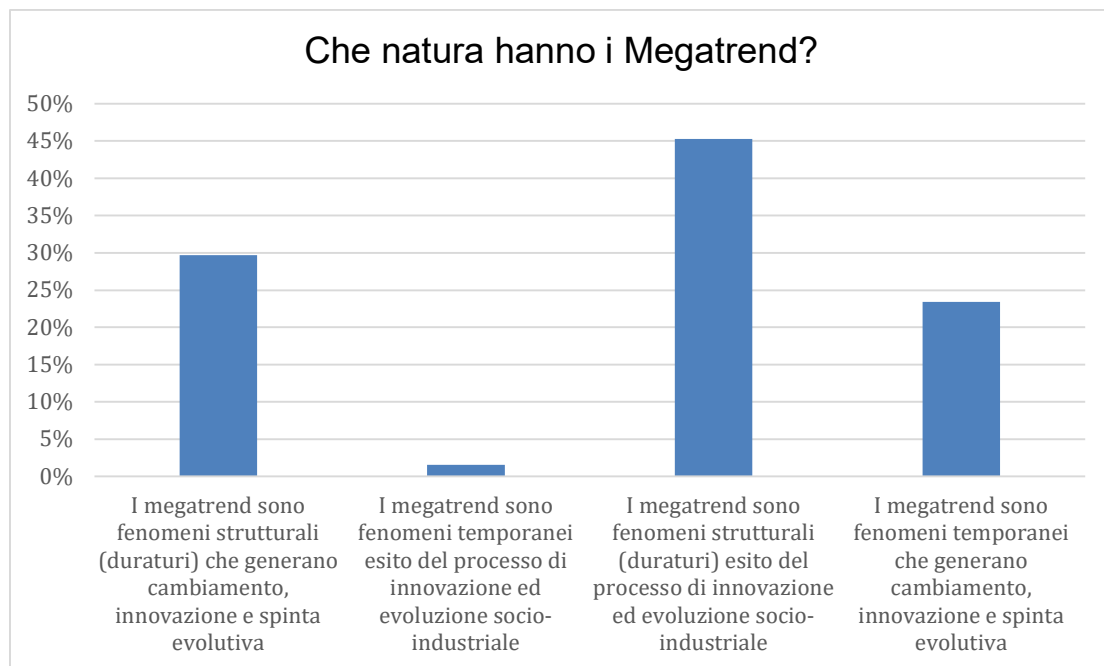


Figura 2.11: distribuzione dei rispondenti in base alla definizione che danno al fenomeno dei megatrend

I dati relativi alla “manifestazione” dei megatrend mostrano come la maggior parte dei rispondenti li collochi tra i fattori socioeconomici ad alta intensità di impatto, alta pervasività e, in molti casi, alta incertezza. Questo indica che è ben compreso come i megatrend possano incidere su più settori e ambiti dell’economia, e che la loro evoluzione sia difficile da prevedere con precisione. Tali convinzioni denotano un buon grado di alfabetizzazione strategica, poiché riconoscere l’imprevedibilità e la trasversalità di un fenomeno è il primo passo per gestirne le possibili implicazioni.

L’elemento più citato per individuare un megatrend consiste nello studiare l’evoluzione nel tempo delle relazioni tra il fenomeno e le principali variabili socio-economiche. È un approccio di tipo “sistemico” che presuppone la capacità di analizzare trend quantitativi, dati storici e correlazioni complesse. Anche questo aspetto segnala un livello di competenza già consolidato, soprattutto nel comprendere che i megatrend non si riconoscono tramite semplici “istantanee” ma attraverso osservazioni prolungate e una lettura integrata delle dinamiche sociali ed economiche.

Tuttavia, la relativa marginalità di risposte che menzionano l'analisi storica o gli strumenti di proiezione statistica più sofisticati (come l'evoluzione della media mobile o modelli predittivi avanzati) suggerisce una possibile carenza nelle competenze di analisi quantitativa o nell'uso di metodologie strutturate per la previsione a lungo termine. Molti sembrano preferire l'osservazione qualitativa o l'analisi delle correlazioni attuali, mentre appare meno diffusa l'abitudine a utilizzare veri e propri modelli previsionali o a condurre analisi di scenario.

Le risposte appaiono più frammentate, con definizioni diverse della natura delle "mode" e del loro rapporto con i trend. Pur emergendo l'idea che una "moda" abbia una durata più breve e un impatto spesso limitato, non esiste un consenso chiaro. Questa variabilità indica che non tutti possiedono una terminologia univoca: alcuni considerano le mode fenomeni di brevissima durata e ristretta diffusione, altri le vedono come eventi che coinvolgono un ampio gruppo di persone ma si esauriscono comunque in tempi rapidi. Di per sé, questa disomogeneità non rappresenta necessariamente un "errore", ma mostra una zona di competenza ancora non del tutto consolidata a livello di definizioni condivise. Chiarire meglio queste differenze concettuali potrebbe aiutare a rendere più coerenti le analisi e le strategie che ne conseguono.

Figura 2.12 – Megatrend: come si manifestano?

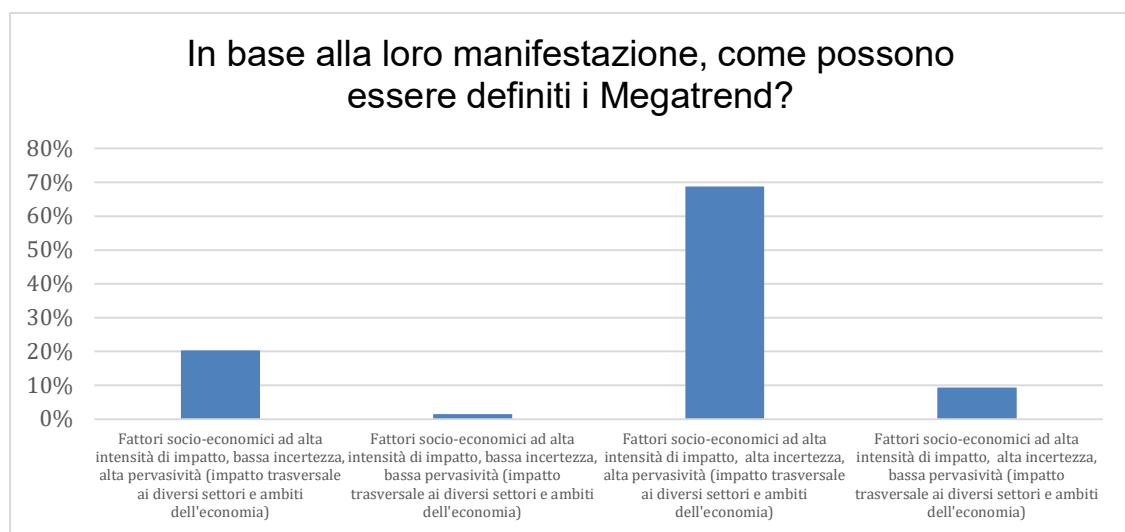


Figura 2.12: distribuzione dei rispondenti in base alla descrizione che danno al fenomeno dei megatrend

Per quanto riguarda l'individuazione dei megatrend e la corretta identificazione di questi elementi, tra i fenomeni proposti (invecchiamento demografico, intelligenza artificiale, andamento dei mercati finanziari, cambiamento climatico), risultano maggiormente indicati l'intelligenza artificiale e l'invecchiamento demografico, seguiti dal cambiamento climatico. L'andamento dei mercati finanziari registra invece un basso punteggio.

Figura 2.13 – Megatrend: come si manifestano?

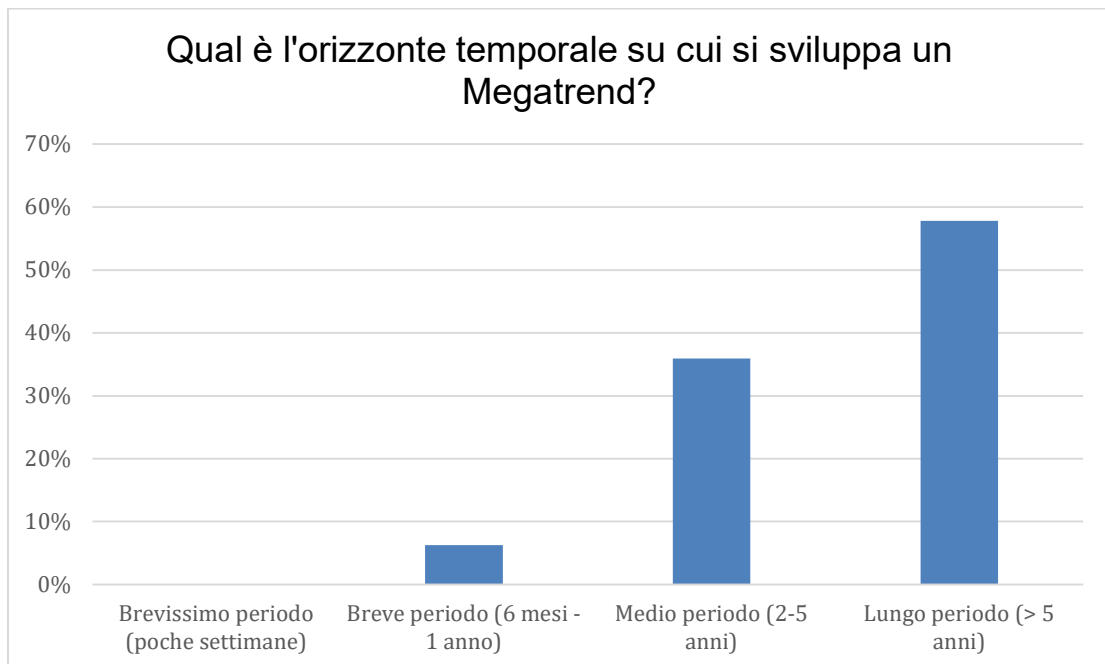


Figura 2.13: distribuzione dei rispondenti in base alla durata temporale che attribuiscono ai megatrend

Il riconoscimento diffuso dell'IA e dell'invecchiamento demografico suggerisce che c'è già una buona sensibilità rispetto ai processi tecnologici e socio-demografici. Al tempo stesso, la minor considerazione per i mercati finanziari come "megatrend" potrebbe indicare un gap nella capacità di leggere in modo esteso i fenomeni economici globali, oppure la percezione che l'andamento dei mercati finanziari sia più "ciclico" e meno strutturale.

Figura 2.14 – La rilevanza strategica dei Megatrend

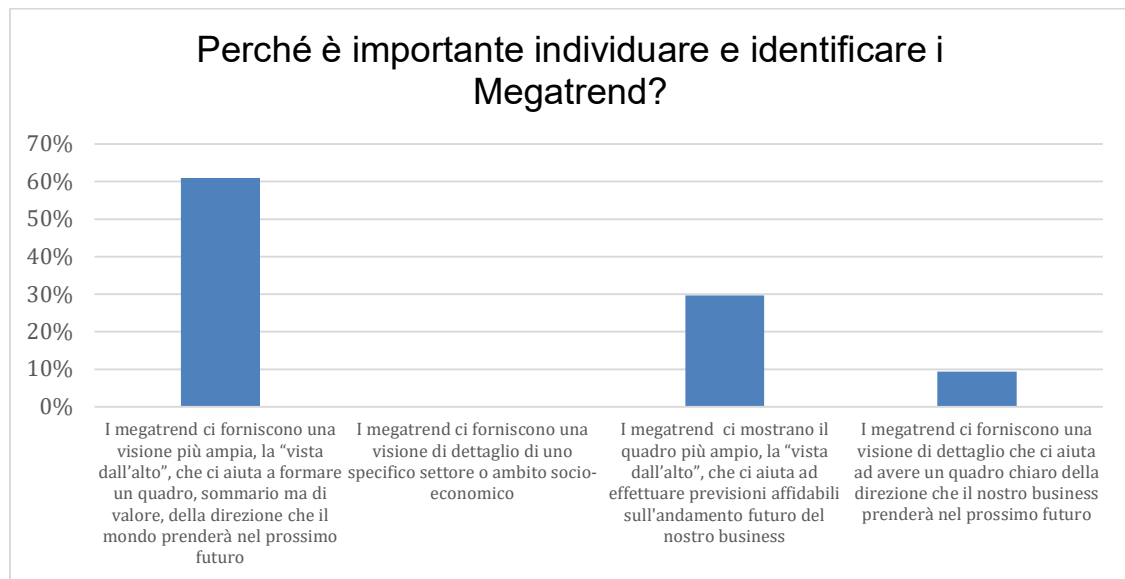


Figura 2.14: distribuzione dei rispondenti in base alla funzione strategica che attribuiscono ai Megatrend

La maggior parte dei rispondenti attribuisce ai megatrend il valore di fornire una visione ampia, una sorta di "vista dall'alto" che aiuta a delineare scenari futuri e a prendere decisioni strategiche. Questo elemento rivela che vi è la consapevolezza dell'utilità dei megatrend come bussole di orientamento per il futuro, e suggerisce che molte organizzazioni vedono in queste analisi uno strumento fondamentale per la pianificazione a medio-lungo termine. Da un lato, i dati mostrano che esiste una buona cultura di base sui megatrend: la maggioranza ne conosce la definizione, ne comprende la natura strutturale e di lunga durata, e ne coglie la rilevanza strategica nel prendere decisioni informate. Dall'altro lato, emergono alcune aree di miglioramento:

- **Analisi predittiva e scenario planning:** pur riconoscendo l'importanza di studiare l'evoluzione dei fenomeni nel tempo, non tutti sembrano disporre (o valorizzare) strumenti quantitativi e metodologie avanzate per la previsione.
- **Terminologia condivisa:** nella distinzione tra "mode" e "trend" (e nella percezione di alcuni fenomeni economici), esiste ancora una certa confusione concettuale, che potrebbe essere colmata da una formazione più approfondita in ambito socio-economico e da una maggiore standardizzazione del linguaggio. Visione sistemica dei fenomeni finanziari: il basso punteggio riconosciuto all'andamento dei mercati finanziari come potenziale megatrend potrebbe riflettere una scarsa propensione a leggere in chiave strutturale gli andamenti finanziari globali. Migliorare le competenze in questo ambito potrebbe consentire di coglierne meglio gli effetti di lungo periodo.

Figura 2.15 – Come si identificano i Megatrend?

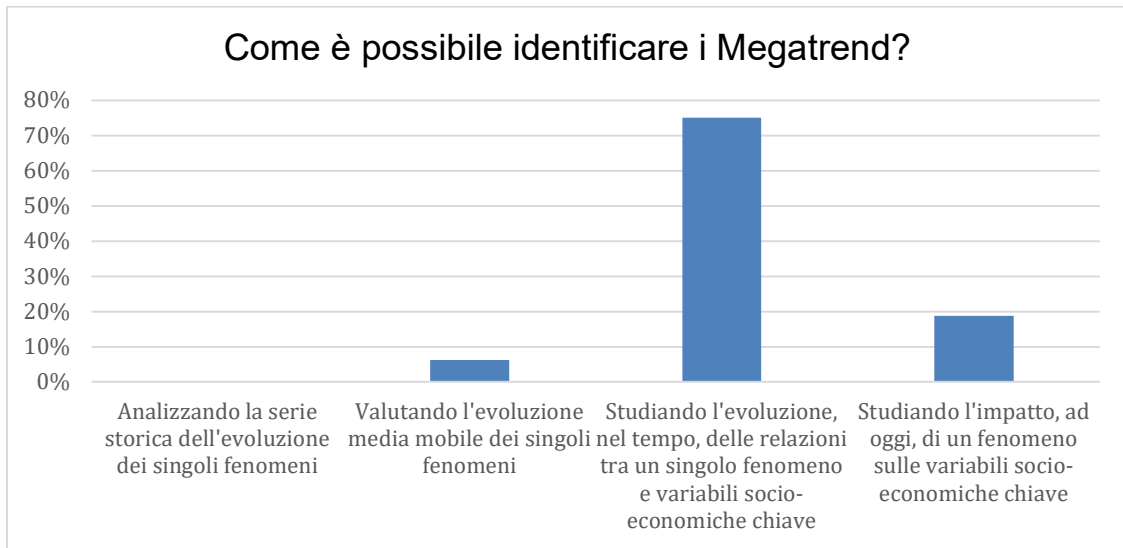


Figura 2.15: distribuzione dei rispondenti in base alla loro risposta riguardante le metodologie e le tecniche di individuazione dei Megatrend

Nel complesso, i risultati rivelano una solida base di consapevolezza su cosa siano i megatrend e sul loro impatto di vasta portata. Le aziende e i professionisti che hanno risposto mostrano di apprezzare l'importanza di avere una "visione dall'alto" e di utilizzare i megatrend come guida strategica.

Figura 2.16 – Differenza tra mode e trend

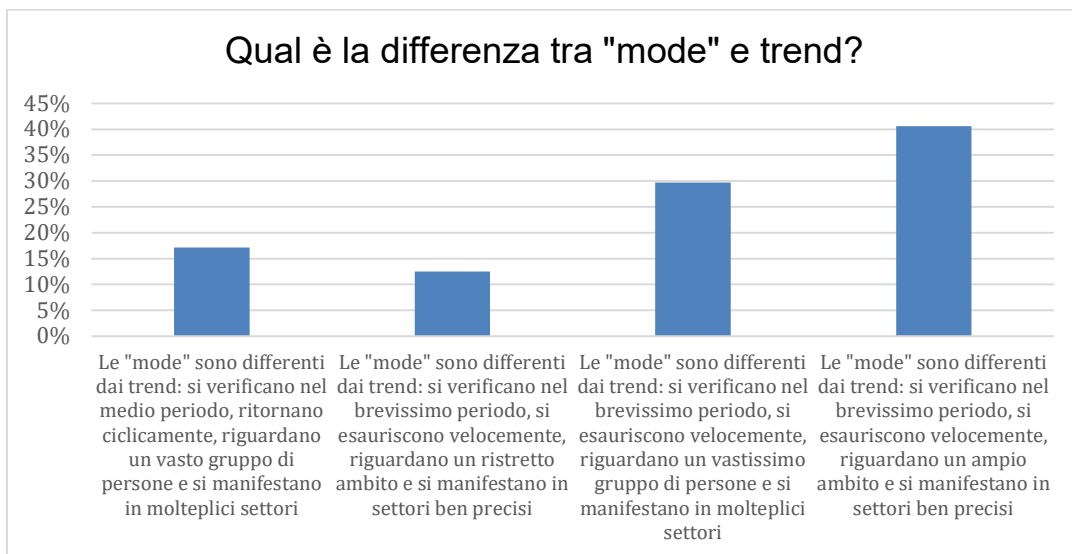


Figura 2.16: distribuzione dei rispondenti in base alla loro risposta riguardante le differenze tra "mode" e "trend"

Resta però essenziale rafforzare alcune competenze, in particolare quelle legate all'analisi quantitativa di medio-lungo periodo (scenario planning avanzato, modelli previsionali) e alla definizione condivisa di alcuni concetti-chiave. Un ulteriore passaggio evolutivo potrebbe consistere nello strutturare metodologie più precise per l'identificazione dei megatrend, integrando l'osservazione qualitativa con dati oggettivi, e nel mantenere costantemente aggiornato il proprio quadro analitico, così da gestire con maggiore efficacia le incertezze e le opportunità che i megatrend inevitabilmente presentano.

SCENARIO ANALYSIS

Dall'osservazione dei due grafici nelle Figure 2.17 e 2.18 emerge un quadro piuttosto chiaro di come viene percepita e praticata l'analisi di scenario nelle organizzazioni che hanno partecipato alla survey, nonché delle competenze già acquisite e di quelle ancora da sviluppare.

Nel primo grafico, oltre la metà dei rispondenti ritiene che l'analisi di scenario consista principalmente nel valutare come l'evoluzione del contesto, dei mercati e delle politiche economiche possa influenzare la strategia e l'operatività di un'impresa. Questa interpretazione mette in luce una buona consapevolezza dell'importanza dei fattori esterni e della loro incidenza sulle scelte aziendali, a conferma del fatto che molte realtà hanno già compreso come l'analisi di scenario non sia riducibile a una semplice previsione, ma debba guardare all'intero ecosistema in cui l'impresa agisce.

Figura 2.17 – Analisi di Scenario: di cosa si tratta?

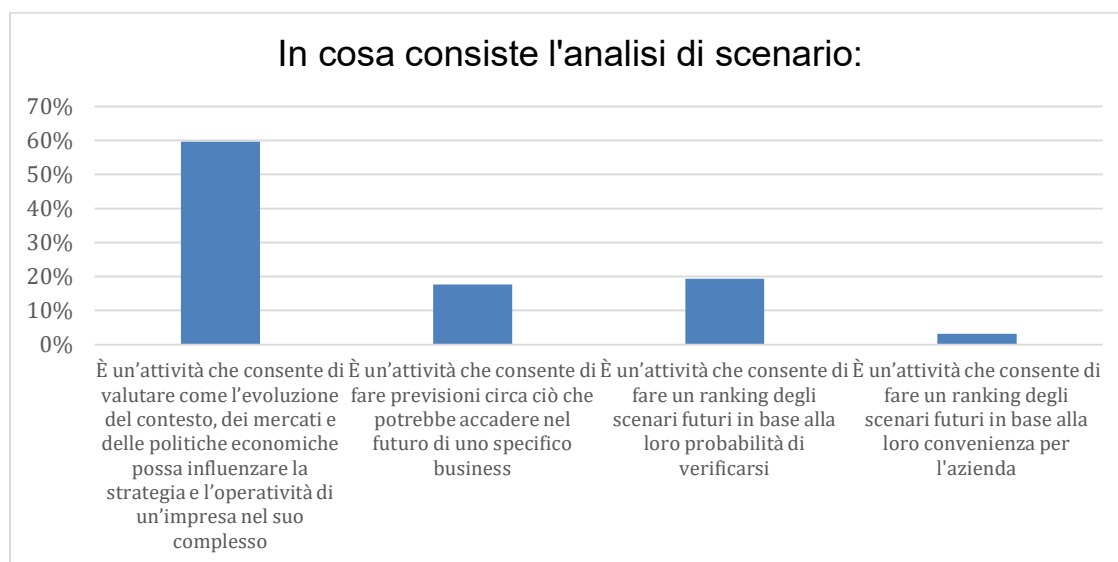


Figura 2.17: distribuzione dei rispondenti in base alla loro risposta riguardante le definizioni di analisi di scenario

Una parte più contenuta di rispondenti associa invece l'analisi di scenario a un'attività di previsione puntuale o di ranking degli scenari futuri secondo probabilità o convenienza per l'azienda. Pur trattandosi di aspetti rilevanti, la loro bassa incidenza suggerisce che non tutti possiedono o sfruttano strumenti quantitativi e metodologie mirate (come modelli predittivi e analisi costi-benefici) per valutare e confrontare scenari alternativi. Questo può indicare una lacuna nelle competenze analitiche e una certa preferenza per un approccio qualitativo, a scapito di metodologie più sistematiche.

Il secondo grafico conferma la tendenza a considerare l'analisi di scenario come un modo per rendere la strategia aziendale più flessibile e reattiva, così da fronteggiare un'ampia gamma di potenziali shock. La maggioranza riconosce infatti come scopo principale l'individuazione di un set di azioni che permetta all'azienda di reagire efficacemente alle contingenze imprevedibili. Questo orientamento è in linea con le moderne teorie di strategic foresight e rivela una buona comprensione della finalità proattiva dell'analisi di scenario, che non si limita a prevedere il futuro ma prepara a differenti futuri possibili.

Figura 2.18 – Analisi di Scenario: di cosa si tratta?

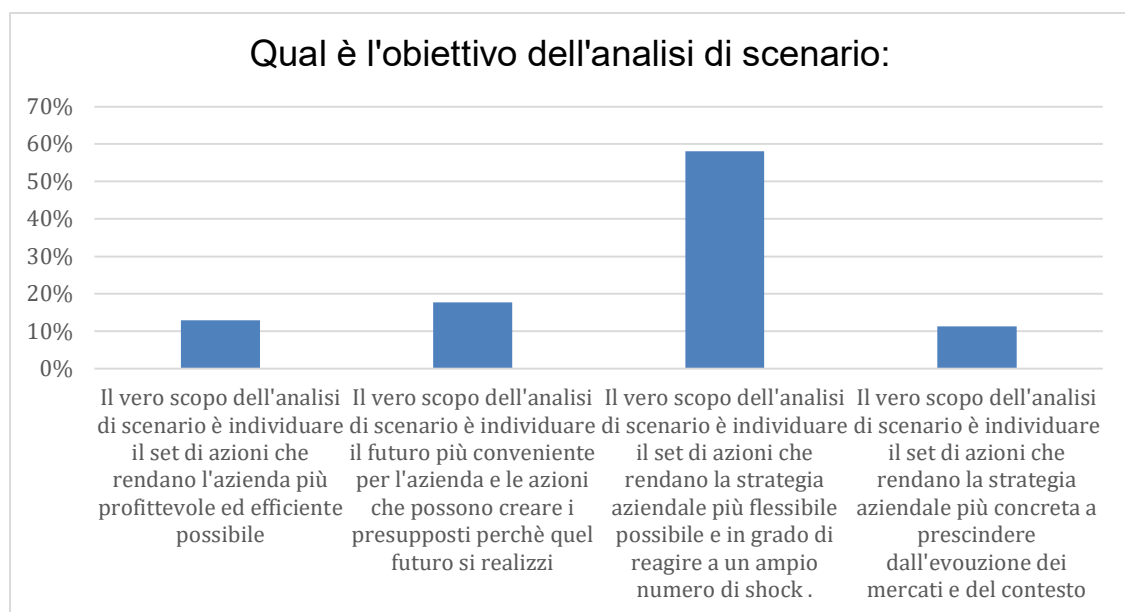


Figura 2.18: distribuzione dei rispondenti in base alla loro risposta riguardante gli obiettivi dell'analisi di scenario

Un numero consistente di rispondenti ritiene inoltre che l'analisi di scenario debba aiutare a costruire futuri desiderabili, indicandone il potenziale nel tracciare scenari "più convenienti" per l'azienda o volti a massimizzare l'efficienza. Questa visione sottolinea la volontà di utilizzare la metodologia non solo come esercizio di resilienza, ma anche come strumento di innovazione, capace di definire obiettivi ambiziosi. Parallelamente, la relativa scarsità di chi collega l'analisi di scenario a finalità di profitto immediato o di ottimizzazione statica mostra come molti la collochino entro un orizzonte più ampio, centrato sull'adattamento continuo.

Sul versante delle competenze, i dati evidenziano una diffusa visione sistemica: molti partecipanti pur non adottando sempre un approccio integrato e attento all'evoluzione esterna (mercati, politiche, trend socioeconomici), dimostrano di comprendere la complessità dei fattori di cambiamento e i benefici che un tale approccio potrebbe apportare alle performance e all'efficienza strategica aziendali.

Quanto detto, fa emergere alcuni gap e lacune che devono essere colmati. Da un lato, emerge la necessità di rafforzare strumenti quantitativi e metodologie avanzate: se è riconosciuta l'importanza di valutare il contesto, sembra meno diffusa la tendenza a utilizzare modelli predittivi, analisi probabilistiche o valutazione delle serie storiche. Dall'altro lato, traspare la mancanza di un approccio comparativo che metta realmente a confronto più futuri possibili, pesandone rischi e opportunità in modo sistematico. In quest'ottica, sembra utile stimolare una pianificazione orientata all'innovazione, che unisca adattamento e crescita continua, coinvolgendo diversi stakeholder e funzioni aziendali in un processo iterativo.

Nel complesso, i risultati rivelano che l'analisi di scenario è percepita come una leva cruciale per orientare le decisioni strategiche, con un'attenzione ai fattori esterni e alla necessità di agire in modo flessibile. Allo stesso tempo, si evidenziano lacune nelle competenze tecniche (analisi quantitativa, valutazione probabilistica, classificazione degli scenari) e nel ricorso sistematico alle metodologie di scenario planning. Sviluppare queste aree, attraverso la formazione dei team aziendali, l'uso di strumenti software di simulazione e il confronto interfunzionale, potrebbe rendere l'analisi di scenario più diffusa rendendo le aziende in grado di sostenere le esigenze di innovazione e la pressione competitiva sempre più sfidanti.

In conclusione, l'analisi condotta attraverso l'"Assessment Tool" ha permesso di acquisire una visione approfondita della predisposizione delle imprese alla pianificazione strategica e della conoscenza degli strumenti di analisi dei Megatrend e dell'Analisi di Scenario. La struttura della survey ha consentito di mettere in luce come dirigenti e manager, pur dimostrando una crescente consapevolezza dell'importanza di pianificare con metodo, presentino livelli di preparazione ed esperienza diversificati. In particolare, se da un lato sono emersi elementi positivi, quali la diffusione di una cultura strategica anche nelle PMI e la capacità di adattarsi alle evoluzioni del contesto competitivo, dall'altro si sono evidenziati spazi di miglioramento legati alla formalizzazione delle pratiche di pianificazione, all'adozione di orizzonti temporali più ampi e all'integrazione di modelli di risk management e analisi di scenario nella pratica aziendale.

I risultati emersi rappresentano il punto di partenza per orientare programmi di formazione e interventi mirati, finalizzati a potenziare quelle competenze indispensabili per gestire la complessità dei fattori esterni e per trarre vantaggio dai megatrend. Rafforzare la capacità di leggere e anticipare i cambiamenti, dotarsi di strumenti avanzati di business intelligence e diffondere una mentalità orientata all'innovazione costituiscono i passi successivi necessari per permettere alle imprese di sviluppare strategie efficaci e sostenibili. Sulla base di queste evidenze, i capitoli successivi entreranno nel merito delle principali aree di miglioramento rilevate,

delineando percorsi formativi e azioni operative a supporto della crescita competitiva e della resilienza del tessuto produttivo.

2.2 - I CASE STUDY

Per approfondire le evidenze emerse grazie alla survey, ulteriormente analizzare il fabbisogno formativo delle PMI rispetto alle competenze e agli strumenti necessari per una pianificazione strategica efficace e per l'individuazione, la decodifica e l'inclusione nei piani strategici di Megatrend e scenari futuri, e per provare a individuare best practice e linee guida di successo, sono state condotte 4 interviste con dirigenti e manager di aziende, selezionati in base alle risposte date nella survey e, quindi, in base alla predisposizione mostrata verso le pratiche summenzionate.

Le imprese selezionate sono state le seguenti:

- Vimi Fasteners S.p.A.
- Pelliconi & c. S.p.A.
- Focchi S.p.A.
- Franco Cosimo Panini S.p.A.

VIMI FASTENERS S.P.A.

Partendo dalla prima azienda, la Vimi Fasteners S.p.A., essa adotta un ciclo di pianificazione strategica triennale, recentemente aggiornato per includere un piano specifico dedicato ai temi di sostenibilità (ESG). L'approccio risulta piuttosto articolato: parte dal riesame degli obiettivi e dei risultati precedenti, prosegue con l'analisi del posizionamento competitivo e dei trend di mercato e si conclude con l'elaborazione di azioni, investimenti e programmi di formazione necessari a sostenere le scelte strategiche. Il team di leadership (composto da figure apicali e responsabili delle principali funzioni operative) è coinvolto negli step di revisione e approvazione, mentre eventuali "workout" preparatori possono coinvolgere funzioni più specifiche a seconda dei temi trattati.

Il management collabora attivamente nella pianificazione, contribuendo alle previsioni di volumi produttivi e all'analisi delle risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Inoltre, l'azienda aggiorna annualmente una lista strutturata di rischi interni ed esterni (ad esempio, quelli legati ai costi energetici o alla reperibilità di manodopera qualificata), assegnando un indice di rischio e prevedendo azioni di mitigazione. Non si effettuano stime puntuali di impatto economico, ma ogni rischio rilevante viene categorizzato per area tematica, così da definire strategie di contenimento adeguate.

Per quanto riguarda i Megatrend di maggior impatto per il futuro dell'azienda, nel caso di Vimi Fasteners S.p.A. sono stati individuati diversi fattori destinati a influenzare l'economia e, in particolare, il settore in cui opera l'azienda:

- Disponibilità di personale specializzato e nuova concezione del lavoro (work-life balance, smart working).
- Costi e disponibilità dell'energia, aspetto cruciale per le imprese energivore.

- Regolamentazioni ESG sempre più stringenti e richieste dai clienti, con impatto sulle strategie aziendali.
- Competitività globale, specie da parte di alcuni mercati asiatici, e trasformazione nel settore automotive (transizione verso l'elettrico, possibili importazioni dalla Cina).
- Aumento della popolazione mondiale, che incide sulla domanda di prodotti e beni correlati ai componenti dell'azienda.

Questo insieme di megatrend guida l'azienda sia nelle riflessioni strategiche generali sia nelle specifiche decisioni di investimento, formazione e innovazione dei propri processi.

Questa intervista evidenzia un approccio strutturato alla pianificazione strategica da parte di Vimi Fasteners S.p.A.: l'azienda aggiorna il proprio piano industriale con cadenza triennale, integrando in maniera organica tanto gli obiettivi di business quanto gli aspetti ESG (ambiente, società e governance). Questa scelta testimonia una forte volontà di sviluppare una visione unitaria, in cui la sostenibilità diventa un elemento cardine delle decisioni strategiche.

Un secondo aspetto di rilievo riguarda il coinvolgimento attivo del management: le figure apicali e i responsabili di area contribuiscono alla definizione delle previsioni, all'analisi delle risorse necessarie e alla costruzione degli obiettivi. Ciò consente di tradurre le linee guida strategiche in piani operativi più aderenti alla realtà aziendale e, al tempo stesso, di favorire un senso di ownership condivisa.

L'azienda dimostra inoltre un'attenzione particolare nei confronti della gestione del rischio. Ogni anno si procede a una revisione dei possibili scenari critici interni ed esterni, identificando i fattori di rischio (come l'aumento dei costi dell'energia o la difficoltà nel reperire manodopera specializzata) e introducendo azioni di mitigazione che mirano a ridurre l'impatto sul business. Sebbene non vengano effettuate stime economiche puntuali per quantificare le perdite potenziali, emerge un metodo strutturato di monitoraggio e prevenzione.

Nel complesso, l'intervista traccia il profilo di un'organizzazione che ha compreso l'importanza di integrare diversi piani strategici (business ed ESG) in una visione unitaria, prestando attenzione ai rischi, alle opportunità di mercato e alle tendenze di lungo periodo. La volontà di aggiornare regolarmente i piani e di coinvolgere diverse funzioni conferma la ricerca di una cultura manageriale "aperta" e orientata all'innovazione, in cui la pianificazione non viene limitata a un semplice esercizio formale, ma diventa lo strumento per anticipare le sfide future e assicurare la resilienza aziendale.

PELLICONI & C. S.p.A.

Per quanto riguarda la seconda azienda intervistata, la Pelliconi & C. S.p.A. ha iniziato da poco a strutturare un processo di pianificazione strategica. In particolare, negli ultimi dodici mesi ha collaborato con un consulente esterno per sviluppare un piano triennale che vada oltre il tradizionale budget annuale. Questo piano, revisionato regolarmente (in logica "rolling"), viene discusso in comitati di gestione che coinvolgono tutti i direttori aziendali, così da allinearli alle eventuali variazioni di scenario. Accanto al piano strategico, l'impresa redige annualmente un

contingency plan, in cui vengono elencati i macro-rischi identificati (in parte basati sul modello di Allianz Global, ma destinati ad affinarsi con un approccio più specifico al settore). Ogni funzione valuta i possibili rischi e le azioni di mitigazione da intraprendere, sebbene non vi siano procedure estremamente formalizzate. L'attenzione è fortemente rivolta alle condizioni esterne (competitor di grandi dimensioni, oscillazioni dei prezzi delle materie prime come l'acciaio e l'alluminio), poiché l'impresa si sente "piccola" e condizionata dal contesto.

L'indicatore principale è costituito dai volumi di vendita, che sintetizzano sia le dinamiche interne sia le variabili di mercato. La pianificazione strategica e l'elaborazione dei trend di vendita coinvolgono l'intero management in modo condiviso, con un ruolo particolarmente rilevante per la funzione commerciale (previsioni di vendita e tendenze di mercato) e per la parte finance/operation (coerenza con investimenti e capacità produttiva).

Un primo tentativo di formalizzare la valutazione dei rischi è stato inserito nel business plan, ma non esistono ancora calcoli quantitativi né modelli di classificazione avanzati (probabilità e impatto). Attualmente, queste valutazioni rientrano principalmente nelle discussioni tra Direzione generale, parte commerciale e controlling.

Per quanto riguarda i Megatrend di maggior impatto per il futuro dell'azienda, nel caso di Pelliconi & C. S.p.A. sono stati individuati diversi fattori destinati a influenzare l'economia e, in particolare, il settore in cui opera l'azienda:

- Regionalizzazione dei mercati e rischi connessi alla supply chain (dazi, costi, eventuali restrizioni).
- Sostenibilità ambientale, che sta acquisendo importanza (specie su iniziativa dei grandi clienti), ma che non è ancora pienamente tradotta in un vantaggio competitivo o in un costo aggiuntivo condiviso.
- Digitalizzazione, intravista sia come opportunità (valorizzare il prodotto con contenuti tecnologici) sia come sfida (reperire competenze adeguate e formare il personale interno).

Nel complesso, l'azienda si trova in una fase di transizione verso una pianificazione strategica più strutturata, con un approccio ancora parzialmente spontaneo. L'obiettivo a breve termine è consolidare il sistema di gestione dei rischi e approfondire le analisi di contesto, mentre, sul medio-lungo periodo, si ipotizza una regionalizzazione dei mercati e un crescente peso della sostenibilità e della digitalizzazione.

Dall'intervista emerge chiaramente come l'azienda si trovi in una fase di transizione verso una pianificazione strategica più formalizzata e orientata al medio-lungo periodo. Negli ultimi dodici mesi, il percorso intrapreso con il supporto di un consulente esterno ha permesso di definire un piano triennale che si distingue dal tradizionale budget annuale e comprende anche un contingency plan per mappare e gestire i rischi principali. Pur non essendo ancora pienamente strutturati, questi strumenti rappresentano un significativo passo avanti nella costruzione di un approccio più sistematico alla definizione degli obiettivi e alla gestione delle incertezze.

Le principali evidenze riguardano:

- Attenzione verso il contesto esterno: l'azienda è consapevole della propria dimensione ridotta rispetto a competitor internazionali e subisce le oscillazioni dei prezzi delle materie prime, come acciaio e alluminio. Di conseguenza, i volumi di vendita si confermano il KPI cardine della pianificazione.
- Impegno verso la regionalizzazione dei mercati: la prospettiva di una parziale ridefinizione degli equilibri commerciali, con una maggiore importanza delle filiere territoriali, emerge come uno dei megatrend più rilevanti.
- Sostenibilità e digitalizzazione: sebbene non ancora avvertite come fattori in grado di rivoluzionare il modello di business, la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale da parte di clienti e la necessità di gestire grandi quantità di dati si profilano come sfide e opportunità strategiche per il futuro.
- Gestione del rischio: è in corso un primo tentativo di valutare in modo più organico i fattori di rischio (dazi, costi di produzione, supply chain), ma non esiste ancora una quantificazione formale degli impatti. I comitati di gestione, che coinvolgono Direzione generale, parte commerciale e controlling, rappresentano il fulcro del confronto e della discussione sulle strategie.

In sostanza, l'azienda sta consolidando un approccio "ibrido" che combina le prassi operative consolidate (budget, gestione diretta delle criticità) con l'elaborazione di documenti più strutturati (piano triennale e contingency plan). I prossimi obiettivi riguardano il rafforzamento della cultura manageriale nella valutazione dei rischi e nell'analisi delle opportunità, in particolare nel campo della sostenibilità e della digitalizzazione, così da anticipare con maggiore reattività i cambiamenti del mercato e dei contesti produttivi.

FOCCHI S.p.A.

La Focchi S.p.A. si affida a un sistema di governance che separa le decisioni di ampio respiro, affidate al Board Management con tre riunioni annuali, dalla gestione operativa, seguita da un comitato che si incontra mensilmente o anche con maggiore frequenza quando è necessario. Grazie a questo approccio, l'azienda riesce a integrare una prospettiva di medio-lungo periodo con la flessibilità indispensabile a un contesto manifatturiero, in cui gli ordini e le commesse possono estendersi per svariati anni e risentire di variazioni normative, politiche o di mercato.

La centralità dei fattori esterni emerge con chiarezza nella fase di definizione delle strategie, in particolare per quanto riguarda le previsioni di natura economico-politica, la disponibilità delle materie prime e i mutamenti legislativi che talvolta possono bloccare o rallentare grandi progetti. L'azienda ha infatti inserito figure specialistiche per monitorare costantemente questi rischi, elaborare piani alternativi e garantire un margine di manovra utile a fronteggiare eventi imprevedibili. All'interno di un simile quadro, risulta cruciale l'evoluzione del ruolo manageriale: molte figure apicali provengono dall'area operativa e, per essere adeguatamente coinvolte nei

processi di Scenario Analysis, hanno bisogno di una solida base formativa che permetta loro di distaccarsi dalle incombenze quotidiane e assumere uno sguardo più strategico. Il lavoro di Focchi S.p.A. è andato proprio in questa direzione, cercando di alleggerire le responsabilità operative del management per dedicare più risorse ed energie all'analisi degli scenari futuri e alla pianificazione strategica.

Per quanto riguarda i Megatrend di maggior impatto per il futuro dell'azienda, nel caso di Focchi S.p.A. la prospettiva demografica e l'espansione urbanistica rappresentano due aspetti rilevanti per il suo settore di riferimento (edilizia). A questi trend si collegano anche la sostenibilità ambientale e l'innovazione tecnologica. L'azienda si confronta con la necessità di proporre soluzioni più "green" che siano, al contempo, sostenibili da un punto di vista economico per clienti internazionali e grandi contractor, mentre la digitalizzazione richiede competenze capaci di trasformare la grande mole di dati disponibili in scelte gestionali e tecniche più efficienti. A questi fattori si aggiunge un continuo sforzo di reclutamento internazionale, necessario per ovviare alle lacune riscontrate nel sistema formativo locale, benché il settore manifatturiero rimanga vincolato a una presenza fisica in stabilimento e renda più complessa l'integrazione di profili esteri. Nel complesso, l'esperienza di Focchi Spa suggerisce l'importanza di una pianificazione su più livelli di governance, di un'analisi sistematica dei rischi, di un investimento nei percorsi manageriali e, non ultimo, di una concreta strategia che trasformi la sostenibilità da semplice vetrina a opportunità competitiva. Questo insieme di pratiche e riflessioni può rappresentare un modello di riferimento anche per altre imprese, specialmente quelle che affrontano cicli produttivi di lungo periodo e si trovano esposte a variabili globali di natura politica, economica e sociale.

FRANCO COSIMO PANINI S.p.A.

La Franco Cosimo Panini S.p.A. opera con un approccio principalmente tattico e contingente, senza un vero e proprio processo formalizzato di pianificazione strategica o analisi di scenario. Attualmente, la direzione è consapevole di questa carenza e prevede di avviare un progetto di consulenza che, a partire da gennaio, la aiuti a impostare una strategia di medio-lungo periodo più strutturata. Le decisioni vengono prese su base emergenziale e discusse all'interno di riunioni in cui si affrontano criticità commerciali o produttive del momento. Sebbene esista un confronto tra le diverse aree aziendali (commerciale, produzione, acquisti), non ci sono documenti o procedure che ne formalizzino esiti e linee guida strategiche.

Le soluzioni adottate si basano spesso sull'esperienza pregressa o su best practice consolidate, con un basso grado di innovazione rispetto alle modalità operative tradizionali. Una valutazione dei rischi è effettuata principalmente dal CFO sul versante economico-finanziario. Manca, invece, un'analisi più strutturata relativa ai rischi competitivi e di scenario.

L'azienda monitora il comportamento dei competitor e l'andamento del mercato in maniera informale, senza tracciare in modo sistematico i risultati delle discussioni interne.

Per quanto riguarda i Megatrend di maggior impatto per il futuro dell'azienda, nel caso di Franco Cosimo Panini & C. S.p.A. sono stati individuati diversi fattori destinati a influenzare l'economia e, in particolare, il settore in cui opera l'azienda:

- Andamento demografico: il mercato di riferimento è legato ai giovani e la riduzione del numero di bambini/studenti impatta direttamente sui volumi di vendita.
- Disponibilità economica delle famiglie: i prodotti, spesso di fascia medio-alta, subiscono la concorrenza di alternative low-cost (ad esempio, importazioni dalla Cina).
- Regolamentazioni e sicurezza: normative sempre più stringenti (anche non alimentari) in tema di qualità, certificazioni e sostenibilità dei prodotti aumentano i costi e possono ridurre ulteriormente il mercato di sbocco.
- Sostenibilità: più che ambientale in senso stretto, per l'azienda emerge il tema della sicurezza dei prodotti e della compliance alle nuove disposizioni di legge.

In definitiva, l'azienda avverte la necessità di evolvere da un approccio gestionale basato su reazioni immediate a uno più strutturato, in cui la strategia venga formalizzata e accompagnata da procedure di analisi del mercato, valutazione dei rischi e definizione di obiettivi di medio-lungo termine. L'avvio di un percorso di consulenza nei prossimi mesi rappresenta il primo passo per colmare queste lacune e sviluppare una pianificazione strategica più solida e proiettata verso il futuro.

Dall'analisi congiunta delle interviste a dirigenti e manager delle quattro realtà aziendali prese in considerazione, prende forma un quadro in cui la pianificazione strategica diventa sempre più centrale per affrontare dinamiche esterne complesse, come oscillazioni macroeconomiche, variazioni normative e megatrend di lunga durata. I casi presi in esame evidenziano diversi stadi di maturità: Vimi Fasteners e Focchi hanno già sviluppato meccanismi consolidati che prevedono cicli pluriennali (inclusi piani ESG) e un sostanziale coinvolgimento del management nell'analisi dei rischi, nella definizione degli obiettivi e nella traduzione operativa delle strategie; Pelliconi sta passando da un approccio contingente a uno più strutturato, grazie anche a un percorso di consulenza esterno che ha introdotto un piano triennale e un contingency plan; Franco Cosimo Panini, infine, si trova ancora nella fase iniziale di passaggio da un modello di gestione quotidiana verso una pianificazione incentrata su analisi di scenario e definizione di obiettivi di medio-lungo termine. In tutti i contesti analizzati, emerge l'importanza di combinare una visione di lungo periodo con la capacità di gestire in modo sistematico i fattori di rischio (legati ai costi energetici, alla disponibilità di manodopera specializzata o ai cambiamenti demografici), di integrare le istanze ESG nella strategia e di formare figure manageriali in grado di ridurre la distanza tra ruoli operativi e ruoli decisionali. Diventano così essenziali l'adozione di processi di revisione periodica, la creazione di procedure di mitigazione dei rischi coerenti con i trend di mercato, la lettura dei megatrend come fattori guida per un'innovazione continua e l'apertura a logiche di resilienza e sostenibilità. In quest'ottica, le best practice emerse – dal coinvolgimento attivo delle prime linee alla formalizzazione di piani strategici pluriennali, passando per il collegamento sistematico tra

obiettivi di business e tematiche ambientali e sociali – offrono un modello di riferimento per tutte quelle imprese che desiderano evolvere verso una pianificazione davvero orientata al futuro.

Le pratiche gestionali emerse dalle interviste, pur con specificità differenti tra le varie aziende, delineano un insieme di approcci che concorrono a rendere la pianificazione strategica più solida e orientata al lungo periodo. Una prima best practice consiste nell'adottare cicli di pianificazione pluriennali, affiancati da momenti di revisione intermedia: ciò permette di conciliare una visione d'insieme sulle trasformazioni del mercato con la capacità di aggiustare il tiro in modo dinamico, qualora i contesti di riferimento subiscano variazioni inattese. A questo proposito, la formalizzazione di un piano industriale (o triennale, come nel caso di Vimi Fasteners, o definito in modo "rolling" come in altre realtà) risulta particolarmente utile per dare alle scelte aziendali una prospettiva strutturata, sia in termini di obiettivi di crescita sia di integrazione con principi di sostenibilità.

Una seconda pratica di successo riguarda la gestione del rischio, che alcune aziende – a partire dalle più strutturate – hanno inserito a pieno titolo nel processo strategico. L'istituzione di liste dei rischi aggiornate annualmente, suddivise per area tematica, offre un quadro trasversale delle possibili vulnerabilità dell'impresa (dal reperimento di personale qualificato al rialzo dei costi energetici, dalle criticità nella supply chain a nuovi obblighi normativi). Anche quando non vengono elaborate analisi di impatto quantitativo precise, la semplice categorizzazione e il confronto tra direzioni funzionali e vertici aziendali favoriscono la definizione di azioni di mitigazione tangibili, oltre a elevare la consapevolezza interna rispetto alle sfide che l'organizzazione potrebbe trovarsi ad affrontare.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dal coinvolgimento del management in tutte le fasi di costruzione e revisione dei piani, soprattutto per quanto concerne l'identificazione e l'aggiornamento degli obiettivi e l'attribuzione delle risorse necessarie a raggiungerli. Il fatto che dirigenti e responsabili di area collaborino attivamente consente di combinare analisi macro (di mercato e di scenario) con la conoscenza dettagliata dei processi interni, rendendo così la strategia più aderente alle condizioni reali e generando un senso di responsabilità condivisa. Tale partecipazione, come osservato in alcune imprese, può emergere soprattutto laddove vi siano strutture manageriali formate e un quadro chiaro di compiti e competenze operative, spesso maturate dopo una riflessione sull'evoluzione dei ruoli dalla sfera prettamente esecutiva a quella progettuale.

La spinta verso un'integrazione tra business ed ESG rappresenta un'altra best practice frequentemente citata. In un contesto in cui la sostenibilità ambientale, sociale e di governance assume una rilevanza sempre maggiore nelle scelte di mercato e nelle richieste degli stakeholder, incorporare temi come efficienza energetica, impatto sociale e analisi delle filiere è percepito come un fattore di resilienza competitiva. Le aziende che si sono mosse in questa direzione mostrano spesso un orientamento di "visione unitaria", in cui gli obiettivi di crescita economica e i principi di responsabilità ambientale e sociale vengono messi sul medesimo piano, aiutando

l'impresa a prepararsi meglio anche a possibili shock esterni legati ai costi dell'energia, alle normative ambientali o alle aspettative dei clienti in termini di etica e trasparenza.

L'analisi puntuale dei megatrend, infine, completa il quadro delle best practice. Orientare le riflessioni strategiche su fattori come l'invecchiamento della popolazione, la digitalizzazione avanzata, i cambiamenti demografici, la regionalizzazione dei mercati o la trasformazione nei settori automotive ed edilizia, si è rivelato uno stimolo cruciale per prevedere nuove esigenze, individuare aree di investimento e impostare progetti formativi per i team interni. Questa visione a lungo raggio, se associata a una pianificazione adeguata e a processi di monitoraggio regolari, può tradursi in un vantaggio competitivo significativo, perché permette di anticipare tendenze anziché subirle.

Nel complesso, il quadro delineato da queste pratiche suggerisce che una pianificazione strategica realmente efficace riesce a intrecciare orizzonti temporali medio-lunghi con la flessibilità necessaria per affrontare scenari in rapida evoluzione, bilanciando l'attenzione agli aspetti finanziari con la cura per i rischi sistemici e l'apertura verso le tematiche ESG. Il tutto si traduce in una cultura manageriale che non si limita a reagire alle urgenze, ma che, al contrario, lavora in modo proattivo per impostare progetti di sviluppo sostenibili e in sintonia con le trasformazioni dell'economia e della società.

2.3 - I FOCUS GROUP

Una volta effettuate le interviste con il campione ristretto di imprese, individuate per svolgere casi di studio che facessero emergere best practice e standard di implementazione di pianificazione strategica, risk management e analisi macroeconomica, l'ultimo step di approfondimento prevede 3 focus group con diversi gruppi di partecipanti, finalizzati ad approfondire quali siano le competenze mancanti alle imprese per poter effettivamente ed efficacemente implementare questo tipo di prassi nella propria organizzazione.

I tre focus group si sono svolti nell'arco di una settimana del mese di gennaio, con cadenza bisettimanale. Ciascun incontro ha avuto una durata di due ore, svolgendosi nella mattinata.

FOCUS GROUP N.1

A questo focus group dedicato a discutere dello stato dell'arte della pianificazione strategica e dell'analisi prospettica del contesto macroeconomico delle imprese dell'Emilia-Romagna e delle necessità formative legate a migliorare questo tipo di attività, hanno partecipato 10 tra manager/imprenditori.

Dall'analisi di quanto emerso dalla discussione del primo focus group emerge un quadro complesso su come le imprese partecipanti affrontino la pianificazione strategica, l'analisi di scenario e l'individuazione dei Megatrend.

L'obiettivo principale della sessione consisteva nel verificare in modo approfondito, rispetto a precedenti interviste e questionari, quanto le aziende siano effettivamente consapevoli e preparate nell'osservare i fattori di contesto esterni, e come questi vengano integrati nella definizione delle strategie.

Il gruppo di lavoro è composto da dirigenti e manager di diverse PMI emiliane, attive in settori differenti (dalla metalmeccanica al settore plastico, fino alle telecomunicazioni e all'elettronica). Tutti sono invitati a descrivere come, nelle rispettive realtà, si impostino i processi di pianificazione strategica, con particolare attenzione a tre punti:

- Se e come sia formalizzata la pianificazione (esistenza di un piano industriale o di un business plan, frequenza di aggiornamento, eventuale presenza di un "documento guida").
- Quanto si considerino i fattori esterni (trend di mercato, oscillazioni normative e geopolitiche, trasformazioni socioeconomiche) rispetto a quelli interni (organizzazione, costi, processi).
- L'orizzonte temporale preso in esame nei piani strategici (annuale, triennale, quinquennale, o altro).

Nella seconda parte, la discussione verte su come le aziende valutino i Megatrend e se abbiano già avviato strumenti di analisi di scenario che permettano di costruire e confrontare ipotesi alternative sul futuro.

La prima differenza emersa riguarda il grado di formalizzazione. Alcune imprese (ad esempio, quelle con filiali all'estero o partecipate da multinazionali) hanno introdotto cicli di pianificazione pluriennali. In certi casi, esiste un business plan triennale con revisione periodica (annuale o semestrale), spesso affiancato da momenti di analisi del contesto esterno. Questa pianificazione strutturata è sostenuta da "comitati di gestione" o "staff meeting" programmati con cadenza regolare (mensile o bimestrale) per verificare l'andamento degli obiettivi e valutare eventuali rettifiche. Altre aziende, specialmente quelle a conduzione familiare di dimensioni più ridotte, adottano invece un approccio più informale e reattivo: si basano sulle competenze consolidate dell'imprenditore o del management, con decisioni assunte di volta in volta sulla base di circostanze contingenti o di confronti sporadici tra i responsabili di area. Anche in questo secondo gruppo si sottolinea, però, una crescente volontà di passare a metodi più rigorosi, in parte stimolata da esigenze interne (crescita del business, necessità di investimenti strutturali) e in parte dall'influenza di soci esteri, banche o partner finanziari.

Tutti i partecipanti concordano sul fatto che la valutazione del contesto esterno risulti imprescindibile, non più limitata al semplice monitoraggio del mercato o dei competitor diretti. In diversi interventi si cita, ad esempio, l'importanza delle politiche economiche globali e dei possibili dazi (specie negli USA), la variabilità dei costi energetici, le oscillazioni di domanda e offerta sulle materie prime (soprattutto metalli e polimeri), la tensione geopolitica che può causare interruzioni nelle supply chain. Nel settore automotive e in quello legato alla componentistica per mezzi di trasporto, la necessità di anticipare i possibili cambi di rotta (motori elettrici o a idrogeno, regolamentazioni ambientali più stringenti) ha spinto alcune imprese a diversificare i propri prodotti o a espandersi in aree geografiche nuove. Tuttavia, c'è anche chi, pur riconoscendo l'importanza strategica di queste analisi, fatica a integrarle formalmente, rinviando spesso la questione a momenti di confronto saltuari in cui l'azienda reagisce ai segnali di crisi più imminenti.

Dall'incontro emerge che alcune aziende affiancano al business plan un "contingency plan" o un elenco di rischi interni ed esterni. Questi vengono spesso categorizzati (ad esempio, rischi legati all'energia, rischi di supply chain, criticità legate all'approvvigionamento di risorse umane) e, in alcuni casi, "punteggiati" con un indice di gravità o di probabilità. Non sempre si arriva a una stima economica puntuale delle possibili perdite, ma il semplice atto di compilare e aggiornare queste liste accentua la consapevolezza e spinge a delineare azioni di mitigazione. D'altro canto, molte PMI sottolineano la difficoltà di condurre simulazioni e calcoli più complessi, sia per la scarsità di competenze interne specifiche (ad esempio, analisti esperti in scenario planning), sia per la rapidità con cui gli scenari possono mutare. Alcuni partecipanti ricordano come, nel corso degli ultimi due-tre anni, eventi come la pandemia, la guerra in Ucraina e l'instabilità dei mercati abbiano stravolto in tempi brevissimi piani considerati validi fino a poco prima.

I megatrend maggiormente rilevanti per i partecipanti sono stati i seguenti:

- Digitalizzazione e Industry 4.0: molte aziende riconoscono di aver avviato solo di recente un processo di trasformazione digitale che comprende automazione, software di gestione

e analisi dei dati. Alcune ammettono di essere indietro rispetto al potenziale tecnologico e si ritrovano a dover recuperare terreno in tempi rapidi. La carenza di competenze tecniche spinge diverse realtà a creare o potenziare strutture formative interne (Academy, percorsi di crescita dei dipendenti).

- **Sostenibilità e conformità ESG:** la spinta proviene sia dall'interno (sensibilità etica e volontà di rendere l'azienda più "resiliente") sia dall'esterno, soprattutto dai grandi committenti, i quali richiedono forniture o semilavorati con ridotto impatto ambientale e tracciabilità delle filiere. Alcune imprese hanno aggiunto parametri ambientali (emissioni, consumo idrico, uso di materiali riciclati) nel proprio piano industriale; altre sono ancora a un livello iniziale, ma consapevoli che la sostenibilità diverrà un fattore competitivo rilevante.
- **Evoluzione demografica e carenza di competenze:** numerosi interventi lamentano la difficoltà nel reperire giovani con specializzazioni tecniche (torni, macchinari a controllo numerico, analisi dei polimeri, ecc.). Si cita l'assenza di adeguati percorsi formativi e di sinergie scuola-impresa, oltre al "mismatch" generale tra domanda di manodopera qualificata e offerta reale del mercato del lavoro. Chi ha filiali o partnership internazionali ritiene necessario aprirsi al reclutamento da altri Paesi, benché la gestione di profili stranieri comporti ulteriori complicazioni (integrazione culturale, barriere linguistiche).
- **Geopolitica e regionalizzazione dei mercati:** imprese con strategie export avanzate o filiali all'estero indicano come le incertezze di politica commerciale (dazi, tensioni con Russia o Cina) influenzino pesantemente le scelte di localizzazione produttiva, le previsioni di vendita e l'organizzazione logistica. Per alcuni, aprire stabilimenti vicini ai clienti finali diventa imprescindibile, soprattutto laddove le barriere all'ingresso (normative o fiscali) e la richiesta di tempi rapidi fanno la differenza.

FOCUS GROUP N.2

Il Focus Group n. 2 ha visto la partecipazione di 12 manager/imprenditori per discutere lo stato dell'arte della pianificazione strategica, l'analisi prospettica del contesto macroeconomico delle imprese in Emilia-Romagna e le relative necessità formative.

La discussione mette in evidenza due ordini di difficoltà. Da un lato, le PMI sentono il divario tra la velocità con cui dovrebbero anticipare i cambiamenti e la lentezza dettata da ostacoli burocratici e carenze strutturali del sistema (formazione tecnica inadeguata, infrastrutture carenti, permessi o autorizzazioni dai tempi troppo lunghi). Dall'altro, c'è la consapevolezza che la crescente volatilità del contesto (ad esempio, eventi imprevedibili come la pandemia) impone un approccio più proattivo e flessibile. La necessità di integrare piani di medio-lungo periodo con una costante revisione di scenari emergenti è vista come una "best practice" ancora poco diffusa, sebbene alcune aziende intravedano un vantaggio competitivo nel definire più scenari possibili (scenario analysis), valutare per ognuno rischi e opportunità, e dotarsi di piani B o C.

In generale, le aziende coinvolte riconoscono l'importanza fondamentale di un approccio che vada oltre la semplice risposta tattica, includendo:

- Un orizzonte temporale più ampio (3-5 anni o superiore), con aggiornamenti periodici.
- Un'attenzione costante ai mega trend (es. digitalizzazione, sostenibilità, evoluzione demografica) e alle incertezze geopolitiche.
- La costruzione di culture manageriali più aperte, in cui dirigenti e responsabili di area partecipino non solo alla gestione quotidiana, ma anche all'anticipazione e all'innovazione.
- La disponibilità di competenze analitiche, interne o esterne (consulenti, centri di ricerca), per tradurre in modo sistematico le informazioni raccolte su trend e rischi in programmi di azione.

Malgrado persistano approcci assai diversificati — dalle imprese con piani strategici ben definiti a quelle che ancora affrontano le decisioni in modo informale — tutti convergono sull'esigenza di rafforzare la lettura del contesto esterno, anticipare le sfide future, diversificare i mercati e potenziare la formazione del personale. In questo senso, l'analisi di scenario e l'identificazione dei mega trend appaiono, se non sempre pienamente praticati, quanto meno percepiti come processi chiave per la competitività e la resilienza delle aziende nel lungo periodo

Per quanto riguarda l'obiettivo principale del focus group, ovvero sia identificare il gap di competenze esistente e provare a ipotizzare come colmarlo, i partecipanti hanno sottolineato quanto sia ormai cruciale, anche per le PMI, sviluppare una pianificazione strategica capace di integrare sia l'analisi del mercato diretto (clienti, fornitori, competitor) sia la lettura di megatrend e fattori esterni (digitalizzazione, sostenibilità, mutamenti geopolitici, demografia, ecc.). Molti riconoscono che la piccola e media impresa, per dimensioni e risorse, faticò a strutturare internamente approcci di "scenario analysis" simili a quelli di multinazionali o grandi realtà. Tuttavia, emerge la consapevolezza che la crescente volatilità del contesto renda necessarie competenze specifiche, in grado di anticipare rischi e opportunità con un orizzonte temporale più ampio del consueto.

I partecipanti convergono sull'idea che sia insufficiente limitarsi a una visione "tattica" di breve periodo, basata su indicatori immediati (es. fluttuazioni di mercato, richieste contingenti dei clienti), e che occorra invece allargare lo sguardo a fenomeni come le nuove tecnologie, la transizione energetica, l'evoluzione demografica, i possibili shock geopolitici. Proprio in quest'ottica, si è discusso di come colmare il gap di competenze necessario per affrontare con efficacia questo tipo di pianificazione.

Alcune aziende hanno avviato o stanno progettando vere e proprie "Academy" interne, con l'obiettivo di formare sia il personale attuale sia i nuovi assunti su temi tecnici e manageriali. Oltre all'aggiornamento sulle tecnologie e sui processi produttivi, queste Academy possono includere moduli dedicati alla lettura dei trend di mercato e alle competenze trasversali (per esempio gestione del rischio, scenario planning, leadership).

L'idea di strutturare "scuole" interne si rivela utile anche per figure operative difficili da reperire sul mercato, come attrezzisti o manutentori specializzati. I partecipanti sottolineano che, in

passato, questa trasmissione di competenze avveniva in modo spontaneo e informale; oggi invece, complice la scarsità di profili tecnici, risulta indispensabile un approccio più sistematico.

Più dirigenti evidenziano l'esigenza di creare reti di collaborazione con istituti professionali e universitari, così da orientare meglio i programmi di studio alle reali necessità produttive e gestionali delle imprese. Nel campo dell'analisi di scenario e della lettura dei megatrend, in particolare, può essere determinante il contributo di ricercatori e docenti in grado di fornire dati e metodologie scientifiche. Alcune aziende stanno dialogando anche con centri di ricerca o società di consulenza per elaborare piani strategici più approfonditi, specie in aree come risk management, geopolitica e digitalizzazione.

Da più interventi emerge la necessità di "elevare" il ruolo di quadri e dirigenti, che spesso provengono da contesti operativi. Riuscire a destinare loro tempo e risorse per acquisire competenze di scenario analysis e costruzione di piani strategici è percepito come un passaggio chiave. In parecchie PMI italiane, la figura del manager resta concentrata su problemi di produzione o vendite immediate; spostare parte dell'attenzione sull'interpretazione del contesto e sul monitoraggio di trend globali richiede investimenti formativi e un cambio di mentalità, con deleghe più chiare e strutture operative in grado di reggere la quotidianità.

Nell'ottica di attrarre e trattenere talenti — e di prepararli a un mondo del lavoro in rapida trasformazione — diverse aziende lavorano sull'employer branding e sulla formazione di competenze trasversali (capacità analitiche, comunicazione, problem solving). Un aspetto ricorrente è la difficoltà di trovare personale motivato e formato su aspetti più "alti" della gestione aziendale (innovazione, sostenibilità, analisi dei mercati lontani, ecc.). Per questo, oltre al potenziamento delle competenze tecniche, diventa importante allenare le risorse a ragionare in termini strategici, includendo la visione di lungo periodo nei progetti di crescita professionale.

Di fronte alla complessità dei fattori geopolitici, alla necessità di gestire quantità rilevanti di dati (big data) e di interpretare scenari globali, alcune PMI vedono con favore l'idea di creare alleanze a livello distrettuale o di appoggiarsi a consulenti specializzati. Un advisory esterno può supportare l'impresa nel razionalizzare informazioni provenienti da fonti diverse, e nel "tradurre" i megatrend in scenari e percorsi strategici attuabili.

Nel complesso, dal dibattito emerge che la preparazione a interpretare i megatrend e a sviluppare analisi di scenario efficaci richiede un rafforzamento delle competenze a vari livelli (tecniche, manageriali, trasversali) e il potenziamento di strumenti formativi interni ed esterni. Le best practice suggerite dai partecipanti includono la creazione di Academy aziendali o distrettuali, il coinvolgimento delle istituzioni scolastiche e dei centri di ricerca, la formazione del middle e top management in logica di visione strategica, e il ricorso a consulenze o partner in grado di fornire dati e metodologie approfondite. Nel contesto di una competitività sempre più globale e incerta, integrare queste iniziative in un approccio di "cultura strategica" rappresenta un passo cruciale per assicurare alle imprese italiane la capacità di leggere in anticipo i cambiamenti — e di coglierne le opportunità.

La conversazione ha posto in evidenza il ruolo centrale della pianificazione strategica nelle imprese, in particolare per quanto riguarda la necessità di considerare in modo sistematico i fattori esterni. Molte realtà partecipanti, specialmente le PMI, non sempre dispongono di un piano strategico formale e sono tradizionalmente abituate a ragionare in termini di programmazioni di breve periodo (tipicamente coincidenti con i budget annuali). Dalle testimonianze emerge però l'intento, o quanto meno l'esigenza, di passare a una visione di medio-lungo termine, soprattutto in risposta a un contesto esterno reso più complesso e incerto dall'evoluzione tecnologica, dalla sostenibilità, dai mutamenti geopolitici e da uno scenario socioeconomico segnato da rapidi cambi di rotta.

Un tema largamente condiviso riguarda l'importanza di leggere in anticipo i megatrend che plasmano i mercati e la società. Se da un lato rimane fondamentale seguire giorno per giorno le richieste dei clienti, la variabilità della domanda e la concorrenza diretta, dall'altro è emerso il bisogno di tenere conto di forze di più lungo periodo: la transizione digitale, le implicazioni legate alla sostenibilità ambientale e sociale (non di rado riassunte sotto l'acronimo ESG), le tensioni geopolitiche, i cambiamenti demografici e i nuovi stili di consumo. Proprio questa consapevolezza si è rivelata un punto critico: numerosi interventi hanno sottolineato che le imprese, prese dall'operatività quotidiana, spesso rinunciano a investire il tempo e le risorse necessarie per analizzare il contesto globale e individuare possibili traiettorie di innovazione o di diversificazione del proprio business.

La principale sfida per molte PMI si traduce in un ribilanciamento tra operatività e pianificazione strategica. Da ciò deriva il riconoscimento del fatto che, per dedicarsi a una pianificazione più approfondita e all'analisi dei megatrend, occorrono tanto la disponibilità di tempo quanto il possesso di competenze adeguate. Alcuni partecipanti hanno evidenziato il ruolo di corsi di formazione e programmi manageriali come strumento chiave per aumentare le capacità del management nel comprendere la complessità dei fattori esterni e nel tradurli in progetti aziendali. Tuttavia, non sempre la formazione trova uno sbocco pratico, poiché l'assenza di deleghe ben definite e di una struttura organizzativa agile può vanificare gli sforzi: i dirigenti e gli imprenditori, oberati da questioni contingenti, finiscono per trascurare le opportunità scaturite da una "visione lunga" del mercato.

Riguardo alle strategie concrete che le imprese stanno attuando o progettando, emergono diversi filoni di intervento. Anzitutto, l'innovazione digitale e l'adozione di strumenti gestionali integrati appaiono cruciali per liberare risorse, recuperare e organizzare dati in tempo reale e migliorare la flessibilità operativa. Accanto alla digitalizzazione, si sottolinea la necessità di una transizione verso la sostenibilità: in più di un caso, i partecipanti hanno menzionato l'avvio di piani ESG o di bilanci di sostenibilità, così da anticipare le richieste di clienti e stakeholder in termini di impatto ambientale, responsabilità sociale e standard di governance trasparente.

Un ulteriore filone d'azione riguarda le politiche di gestione e attrazione dei talenti. In un mercato del lavoro caratterizzato dalla scarsità di profili tecnici e manageriali, moltissime aziende avvertono la difficoltà di reperire e trattenere personale qualificato. Oltre ai noti limiti strutturali (come l'invecchiamento della popolazione e una formazione scolastica a volte non allineata al fabbisogno d'impresa), si sottolinea anche la competizione globale per i talenti digitali, resa ancora più intensa dalla diffusione del remote working. Di conseguenza, diverse imprese stanno adottando strumenti di "employer branding" per migliorare l'ambiente di lavoro, sviluppare politiche di welfare, introdurre percorsi di formazione continua e valorizzare il contributo dei dipendenti. Tale evoluzione, oltre a sostenere la qualità del clima aziendale, può rappresentare un vantaggio competitivo nel medio periodo.

Infine, risulta significativa l'esigenza di definire strutture o processi che favoriscano la condivisione della visione strategica. Alcune aziende che hanno introdotto comitati interni o board allargati, coinvolgendo figure funzionali diverse (finanza, operation, commerciale), riferiscono una migliore capacità di cogliere segnali deboli e anticipare i cambiamenti. Questa collegialità di vedute, unita a momenti di confronto periodico su dati e analisi di scenario, aiuta a incorporare nel piano strategico non solo i fattori di mercato più immediati, ma anche trend di respiro più ampio.

In conclusione, dal confronto emerge che il superamento del "divario di competenze" per una pianificazione strategica più evoluta, capace di interpretare i megatrend e di integrarne la logica nelle scelte aziendali, implica due passaggi fondamentali. Il primo consiste nell'accrescimento della consapevolezza da parte dell'imprenditore e del management sull'importanza di dedicare tempo e risorse a una riflessione strategica strutturata, non relegata ai ritagli di una gestione quotidiana già densa di urgenze. Il secondo passaggio, strettamente legato al primo, è l'investimento in formazione e in reti di collaborazione (consulenze esterne, associazioni imprenditoriali, centri di ricerca), allo scopo di dotarsi di metodi e visioni che vadano oltre la reattività e il breve termine. Quando competenze adeguate e tempo da destinare alla pianificazione strategica si incontrano, l'azienda può concepire progetti d'innovazione, nuove linee di prodotto, diversificazioni di mercato o riorganizzazioni interne capaci di tradurre i grandi fattori esterni in opportunità di crescita e in un vantaggio competitivo di lunga durata.

FOCUS GROUP N.3

Diversamente dai precedenti, questo focus group è stato dedicato agli stakeholder (territoriali e non solo).

La discussione, che ha coinvolto rappresentanti di associazioni di categoria, enti formativi, imprese e università, si è concentrata sulla capacità delle aziende – in particolare quelle di piccole e medie dimensioni – di elaborare piani strategici efficaci, capaci di includere l'analisi dei principali trend globali. Questi Megatrend includono cambiamenti geopolitici, trasformazioni tecnologiche, evoluzioni sociodemografiche e di stili di vita, i cui impatti possono rivelarsi determinanti per la competitività di un'impresa in un orizzonte di medio-lungo periodo.

Un primo nodo critico emerso è quello della consapevolezza: molte PMI non colgono appieno l'urgenza e l'importanza di considerare i fattori esterni di contesto, poiché sono tradizionalmente improntate a una cultura del "fare" e a una programmazione più tattica che strategica. Gli imprenditori tendono spesso a concentrarsi sulle necessità operative e sulla risoluzione delle emergenze, rinviando la riflessione su scenari e prospettive di lungo termine. Tale situazione si riscontra talvolta anche nelle imprese più strutturate, dove l'orizzonte risulta schiacciato da logiche di breve periodo, come le scadenze di bilancio e i vincoli di mercato che richiedono risposte immediate.

La scarsa familiarità con i megatrend – fenomeni ampi e trasversali, che vanno dall'invecchiamento della popolazione agli squilibri geopolitici, dall'innovazione digitale alla sostenibilità ambientale e sociale – deriva perciò da una combinazione di limiti di competenza (sia tecnici che manageriali) e di una mancanza di "visuale macro", vale a dire la percezione di quanto i trend globali possano incidere anche su realtà relativamente circoscritte. Per colmare questa lacuna, è essenziale adottare un duplice approccio. Da una parte, occorre favorire la crescita della consapevolezza: se l'imprenditore, o il management aziendale, non percepisce l'urgenza di anticipare i cambiamenti globali, difficilmente investirà tempo e risorse per strutturare un vero piano strategico. Dall'altra, è indispensabile sviluppare competenze adeguate. Queste comprendono la capacità di analizzare, interpretare e tradurre i grandi fenomeni globali in scelte operative di medio-lungo termine, evitando di subire i mutamenti del mercato e puntando a sfruttarne le opportunità.

Numerose testimonianze hanno inoltre sottolineato la specificità del "fattore imprenditoriale". Nelle PMI a conduzione familiare, la visione strategica appare legata a dinamiche identitarie, alla continuità generazionale e a un sistema di valori e relazioni che non sempre si armonizza con processi di analisi formalizzati. In questo caso, risulta cruciale un passaggio verso forme di managerializzazione che non spoglino l'imprenditore del suo ruolo, ma lo dotino di strumenti più scientifici e strutturati per leggere i fenomeni esterni e decidere di conseguenza. Parallelamente, i manager – soprattutto nelle realtà di maggiori dimensioni – non sono indenni da vincoli che restringono il loro campo di azione, perché spesso la pressione per il risultato immediato ostacola la pianificazione di lungo periodo.

Per quanto concerne le difficoltà di attuazione, gli interventi hanno richiamato la rapidità e la turbolenza degli eventi globali, fattori che accentuano la percezione di incertezza e riducono la disponibilità a fare investimenti di lungo termine. Molti imprenditori piccoli o medi, inoltre, rilevano problemi nell'accesso a dati e report internazionali, fondamentali per un'analisi solida degli scenari evolutivi. Tali ostacoli potrebbero essere affrontati attraverso una maggiore collaborazione tra mondo imprenditoriale, associazioni di categoria, enti pubblici e organizzazioni formative, che potrebbero favorire la condivisione di informazioni, strumenti e metodologie. In questo senso, si è rimarcata l'esigenza di politiche pubbliche più incisive, capaci di fornire incentivi mirati e piattaforme analitiche a cui le imprese – specie le più piccole – possano attingere senza dover sostenere costi elevati.

Per quanto riguarda il “come” si possa intervenire, si evidenziano innanzitutto i percorsi di formazione e coaching, essenziali per dotare sia gli imprenditori sia i manager di un mindset proattivo: le competenze tecniche (analisi macro, interpretazione dei big data, competenze di scenario) e le abilità di leadership (approcci “aperti” all’innovazione, capacità di gestire team diversificati e sensibili al cambiamento) vanno integrate con l’esperienza concreta dei contesti di mercato. In secondo luogo, è stata richiamata la necessità di comunità di pratica e di reti professionali, in cui si possano scambiare best practice, come l’imitazione positiva di casi aziendali virtuosi, così da stimolare nuovi progetti e abbattere diffidenze o resistenze culturali. Infine molti hanno evidenziato che, per conseguire risultati duraturi, occorre agire anche sulla motivazione di fondo dell’impresa, che nasce dall’idea stessa di futuro e di visione imprenditoriale.

In conclusione, si delinea un quadro in cui la capacità delle imprese di sviluppare piani strategici aperti all’analisi dei megatrend dipende dall’intreccio tra mindset (consapevolezza e volontà di anticipare il cambiamento) e competenze (tecniche e organizzative). Tale intreccio può essere coltivato e rafforzato da un ecosistema collaborativo di associazioni, università, operatori formativi e istituzioni pubbliche, che alimenti sia la riflessione macro (favorendo un accesso agevolato a dati, piattaforme e metodologie di scenario) sia gli interventi micro (percorsi di formazione, reti di confronto tra pari, progetti congiunti). Per una realtà produttiva abituata a gestire l’emergenza, questa evoluzione rappresenta una sfida e, al contempo, un’opportunità: il passaggio da una visione difensiva e tattica a una prospettiva proattiva e resiliente, in grado di cogliere i cambiamenti globali come leve di competitività e innovazione.

2.4- LE COMPETENZE IN SINTESI

Dall’analisi complessiva condotta con questa azione strategica emerge che le imprese, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, stanno prendendo crescente consapevolezza dell’importanza di integrare la pianificazione strategica e l’analisi di megatrend e degli scenari futuri nelle proprie scelte di gestione. Tuttavia, i dati rivelano come la traduzione di questa consapevolezza in prassi strutturate e regolari non sia ancora pienamente consolidata. Molte organizzazioni mantengono un approccio parziale e informale, mantenendosi ancorate a orizzonti decisionali di breve termine, spesso imposti dall’operatività quotidiana o da eventi contingenti.

La ricerca evidenzia che, benché i manager comprendano la rilevanza di fattori come la digitalizzazione, la sostenibilità ambientale, i fenomeni sociodemografici e le dinamiche di mercato, le loro aziende non sempre possiedono gli strumenti e le metodologie necessarie per integrare tali elementi in una strategia di lungo periodo. Il monitoraggio delle tendenze globali, quando viene praticato, tende infatti a restare legato a singoli momenti di crisi o di necessità, piuttosto che a un processo costantemente aggiornato di valutazione e revisione dei piani.

L’approccio alla gestione del rischio soffre di simili limiti: in molte realtà, le pratiche di risk management appaiono frammentate o lasciate all’intuizione di singoli dirigenti, senza linee guida e procedure di controllo formalizzate. Ne consegue che l’azienda, malgrado spesso possieda una buona capacità reattiva, fatichi a compiere un salto evolutivo verso una vera e propria azione preventiva. Alcune imprese più strutturate, come evidenziato da alcuni casi esaminati, mostrano

invece processi formalizzati che contemplano la definizione di piani triennali, includono revisioni periodiche degli obiettivi e prestano attenzione ai rischi interni ed esterni. Tali processi rendono più semplice aggiornare la strategia al mutare delle condizioni esterne e assegnano compiti e responsabilità in modo chiaro.

Dalla ricerca emerge, in modo costante e convergente, la necessità di colmare un divario di competenze. Le lacune non riguardano soltanto le abilità tecniche nell'uso di strumenti analitici avanzati come le analisi probabilistiche e i modelli predittivi, ma anche e soprattutto la capacità di assumere una visione più ampia, orientata al futuro e alla comprensione dei fenomeni esterni. È stata messa in luce l'importanza di competenze trasversali che permettano di interpretare i dati e di tradurli in decisioni operative in maniera proattiva. I manager hanno ribadito l'urgenza di un potenziamento nella conoscenza di tecniche di scenario planning e di business intelligence, sottolineando al contempo il valore del pensiero critico, della cultura dell'innovazione e della capacità di guidare team multidisciplinari.

Sul piano pratico, si è convenuto che per migliorare la predisposizione delle imprese alla pianificazione strategica, e per rendere sistematica l'analisi dei megatrend e delle possibili evoluzioni del mercato, occorrono interventi di più ampia portata. In primo luogo, appare cruciale la formazione continua: i manager necessitano di programmi aggiornati, focalizzati su metodologie di analisi del contesto, sull'integrazione dei rischi e sulla lettura delle tendenze globali. La collaborazione tra imprese, centri di ricerca, università e associazioni di categoria potrebbe offrire occasioni mirate di aggiornamento e consapevolezza, favorendo un cambio culturale che stimoli una leadership più aperta e sensibile alle transizioni in atto.

Un ulteriore elemento emerso con forza è l'esigenza di strutturare e formalizzare i processi aziendali di pianificazione. In molte organizzazioni, manca ancora un meccanismo codificato che raccolga, analizzi e confronti regolarmente i dati su fattori esterni e interni. La creazione di procedure dedicate e la definizione di momenti di revisione strategica — anziché affidarsi unicamente alla prassi del budget annuale — consentono di rendere la riflessione sul lungo periodo un appuntamento irrinunciabile, in cui si valutano i possibili scenari e si predispongono azioni di risposta.

Le azioni proposte dagli esperti e dai partecipanti ruotano infine intorno all'idea di costruire reti. Se, da una parte, i manager necessitano di competenze più approfondite in materia di analisi di scenario, dall'altra è indispensabile sviluppare spazi di confronto (workshop, tavoli di lavoro, reti tra imprese) in cui la condivisione di buone pratiche aiuti a superare le barriere culturali che ancora limitano l'adozione di modelli di pianificazione strutturata. Allo stesso modo, si è rilevato come l'accesso a strumenti pubblici di supporto e l'ideazione di incentivi alla formazione e all'innovazione possano accelerare l'evoluzione di molte realtà di piccole dimensioni, permettendo loro di evolvere da un approccio reattivo a un'autentica visione strategica proiettata al futuro.

3 – FASE 2 - COMPETENZE, STRUMENTI, CAPABILITIES: DOVE SIAMO, DOVE DOBBIAMO ANDARE, COME ARRIVARCI

Questa sezione del report è dedicata alla descrizione della seconda fase del progetto, che ha avuto come obiettivo principale la trasformazione dei risultati emersi nella fase di analisi in strumenti operativi e indicazioni strategiche a supporto dello sviluppo delle competenze manageriali legate alla lettura dei megatrend, all'analisi degli scenari futuri e alla capacità di pianificazione strategica in contesti complessi e in continua evoluzione.

Nel dettaglio, saranno presentati e approfonditi tre aspetti fondamentali del lavoro svolto in questa fase. In primo luogo verrà presentato un approfondimento dedicato all'individuazione delle competenze chiave che un manager deve oggi possedere per essere in grado non solo di affrontare le sfide poste dai megatrend globali, ma anche di orientare con visione, responsabilità e flessibilità la propria organizzazione verso il futuro. Tali competenze, definite a partire dall'analisi integrata dei dati qualitativi e quantitativi raccolti, costituiscono un quadro di riferimento utile per imprese, enti formativi e policy maker che vogliano promuovere una managerialità capace di generare valore in un mondo in trasformazione.

In secondo luogo, verranno descritte le linee guida per lo sviluppo delle competenze e delle capabilities manageriali, elaborate a partire dalle evidenze emerse nella fase di mappatura dei gap. Queste linee guida rappresentano un riferimento metodologico per la progettazione di percorsi formativi, modelli organizzativi e azioni di sistema in grado di rafforzare nei manager e negli imprenditori la capacità di integrare l'analisi dei megatrend e degli scenari futuri nei processi decisionali e nelle strategie aziendali.

Infine, si darà spazio alla descrizione dell'assessment tool, uno strumento digitale di check-up e autovalutazione sviluppato appositamente per supportare i manager nel misurare il proprio livello di preparazione rispetto ai principali ambiti di competenza richiesti dalla pianificazione strategica "future oriented". Verranno illustrate le funzionalità del tool, le dimensioni valutative che lo compongono, la logica di funzionamento e le sue potenziali applicazioni nei contesti aziendali ed extra-aziendali.

L'insieme di queste attività rappresenta un passaggio cruciale nel progetto, poiché traduce l'analisi in strumenti, strategie e modelli concretamente utilizzabili da chi opera nei contesti decisionali, e fornisce una base solida per una nuova cultura manageriale orientata al futuro.

3.1 – L'IDENTIKIT DEL MANAGER FUTURE READY

La crescente complessità dell'ambiente competitivo, alimentata da dinamiche globali di lungo periodo e da cambiamenti strutturali profondi e accelerati, impone alle imprese la necessità di ripensare il proprio approccio alla strategia. Non è più sufficiente gestire l'incertezza attraverso strumenti previsionali tradizionali: occorre invece sviluppare la capacità di immaginare, costruire

e navigare scenari futuri multipli e plausibili, utilizzando la scenario analysis e la lettura critica dei megatrend globali come basi fondanti della pianificazione strategica.

Perché questo approccio sia realmente efficace, tuttavia, è necessario che venga sostenuto da un insieme integrato e coerente di conoscenze, competenze operative, strumenti metodologici e capabilities manageriali. Ogni dimensione gioca un ruolo specifico e complementare nel rendere l'organizzazione in grado di anticipare il futuro, sviluppare visioni strategiche resilienti e costruire risposte proattive ai cambiamenti in atto.

Le conoscenze: il sapere necessario per orientarsi nel cambiamento

Le conoscenze rappresentano il primo livello fondativo di questo sistema integrato. Si tratta di contenuti teorici, analitici e contestuali che il decisore deve possedere per comprendere la natura e le implicazioni dei megatrend e per cogliere le logiche alla base dello scenario analysis. Innanzitutto, è necessario avere familiarità con i principali megatrend globali – come il cambiamento climatico, le trasformazioni demografiche, la rivoluzione digitale, l'urbanizzazione crescente, i cambiamenti negli equilibri geopolitici ed economici – non solo nella loro definizione, ma soprattutto nelle loro interconnessioni e conseguenze sistemiche. A ciò si aggiunge la necessità di conoscere le tecniche di analisi degli scenari, le loro origini metodologiche (a partire dalla scuola RAND e dall'approccio Shell/Oxford), le fasi che le compongono (identificazione dei driver, costruzione degli scenari, analisi delle implicazioni strategiche) e i casi di applicazione concreta in ambito aziendale.

Parallelamente, è fondamentale possedere una conoscenza aggiornata dei modelli di business emergenti, delle principali teorie del cambiamento organizzativo e delle logiche della strategia in condizioni di incertezza, con particolare attenzione alle teorie evolutive, sistemiche e alla visione complexity-based della gestione.

Le competenze: saper applicare le conoscenze alla realtà aziendale

Se le conoscenze costituiscono la base teorica, le competenze rappresentano la capacità di mettere in pratica tale sapere in contesti reali e operativi. In questo senso, tra le competenze più rilevanti per una pianificazione strategica future oriented troviamo la capacità di raccolta e analisi dei dati complessi, che consente di individuare pattern e segnali deboli all'interno di fonti eterogenee; la capacità di interpretazione dei trend e delle interdipendenze tra fenomeni globali e locali; la costruzione di scenari coerenti e differenziati, utilizzando strumenti strutturati come le matrici di incertezza, gli alberi decisionali, le mappe dei driver.

A queste si affiancano competenze più trasversali ma fondamentali, come la capacità di sintesi e narrazione strategica (essenziale per rendere gli scenari comprensibili e condivisibili all'interno dell'organizzazione), la gestione dei processi decisionali in condizioni di ambiguità, la

progettazione di piani strategici flessibili e adattivi, nonché la capacità di valutazione delle opzioni strategiche alla luce degli scenari elaborati.

In un'ottica organizzativa, assumono rilievo anche le competenze legate alla governance dell'innovazione, alla valutazione degli impatti sociali e ambientali delle strategie, e all'integrazione delle prospettive esterne nei processi di definizione degli obiettivi aziendali.

Gli strumenti: supporti metodologici e tecnologici per l'analisi e la decisione

Per tradurre conoscenze e competenze in pratica operativa, è necessario disporre di strumenti appropriati, sia in termini metodologici che tecnologici. Tra gli strumenti metodologici fondamentali vi sono le matrici per la costruzione di scenari (ad esempio la classica matrice a due assi di incertezza critica), i framework di lettura sistemica dei megatrend, le mappe degli stakeholder, i canvas strategici adattati ai contesti futuri, e i modelli di previsione o simulazione supportati da dati e analisi quantitative.

Sul piano tecnologico, il ricorso a piattaforme digitali per il monitoraggio dei trend, software di analytics avanzata, sistemi di supporto decisionale e strumenti interattivi di visualizzazione degli scenari può amplificare notevolmente l'efficacia dell'intero processo di analisi e pianificazione. In particolare, l'utilizzo di assessment tool digitali – come quello sviluppato nell'ambito del progetto "Megatrends Globali" – permette di monitorare nel tempo la maturità organizzativa rispetto a questi temi e di progettare interventi mirati di sviluppo.

Le capabilities: le attitudini manageriali per una leadership orientata al futuro

Al di sopra di conoscenze, competenze e strumenti, si collocano le capabilities, intese non come abilità operative ma come disposizioni cognitive, relazionali e strategiche che consentono al manager di affrontare la complessità con lucidità, resilienza e lungimiranza. Le capabilities rappresentano la componente più sfidante e meno formalizzabile, ma anche quella che fa davvero la differenza nei contesti ad alta incertezza.

Tra le principali attitudini richieste per una gestione strategica orientata al futuro, vi è innanzitutto la visionarietà, ovvero la capacità di elaborare una visione di lungo termine che non sia una mera proiezione del passato, ma che tenga conto delle discontinuità e delle possibilità ancora non esplorate. A questa si accompagna la capacità di pensiero sistemico, che permette di comprendere le interdipendenze tra fenomeni e di cogliere le conseguenze indirette delle proprie decisioni.

Fondamentale è anche la propensione al cambiamento, che si traduce nella disponibilità a rimettere in discussione assunti consolidati, a sperimentare soluzioni non convenzionali e a imparare dall'errore. Un'altra capability cruciale è la collaborazione strategica, intesa come capacità di coinvolgere, ascoltare e mobilitare risorse interne ed esterne, favorendo processi decisionali inclusivi e orientati al valore condiviso.

Infine, in un contesto dove il tempo è sempre più una risorsa critica, diventa essenziale anche la capacità di gestire le priorità strategiche nel tempo lungo, di evitare l'eccessiva reattività e di investire in iniziative che maturano risultati nel medio-lungo termine, al di là dell'urgenza dell'immediato.

In sintesi, l'integrazione di conoscenze, competenze, strumenti e capabilities costituisce la condizione necessaria per rendere effettivo e sostenibile un approccio strategico orientato al futuro. Nessuna di queste dimensioni, da sola, è sufficiente: la padronanza teorica richiede l'abilità pratica per essere applicata; le competenze operative necessitano di strumenti per esprimersi pienamente; gli strumenti, a loro volta, sono inefficaci senza l'attitudine personale e organizzativa al cambiamento e alla visione di lungo periodo. Investire su tutte e quattro queste dimensioni significa non solo prepararsi ad affrontare i futuri scenari, ma anche diventare protagonisti attivi nel plasmarli.

3.2 - LINEE GUIDA PER SVILUPPO E DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

La capacità di un'impresa di anticipare, interpretare e gestire i grandi cambiamenti in atto a livello globale rappresenta oggi un elemento strategico cruciale per garantirne la competitività e la sostenibilità nel lungo periodo. In un contesto sempre più dominato da megatrend che influenzano profondamente le dinamiche dei mercati, i modelli di consumo, le tecnologie e i modelli di governance, diventa indispensabile per le imprese saper integrare la visione futura all'interno della propria pianificazione strategica.

Tuttavia, il successo di questo processo dipende in larga misura da un duplice livello di azione, che coinvolge in modo distinto ma interdipendente sia i singoli manager sia l'organizzazione nel suo insieme.

Dal lato dei manager e degli imprenditori, è necessario un cambiamento culturale profondo, che porti a maturare un mindset proattivo, aperto all'analisi prospettica e alla lettura critica dei segnali deboli del cambiamento. Questo atteggiamento mentale va accompagnato dallo sviluppo di competenze tecniche e strategiche specifiche, tra cui l'analisi dei megatrend, la costruzione di scenari futuri e la capacità di trasformare le incertezze in opportunità di innovazione. Il manager orientato al futuro deve essere in grado di esercitare una leadership flessibile, di favorire il dialogo tra funzioni aziendali e di promuovere una cultura organizzativa capace di adattarsi a contesti mutevoli e complessi.

Parallelamente, sul piano dell'impresa come sistema organizzativo, è fondamentale creare un ecosistema di supporto che abiliti e rafforzi l'agire strategico dei propri leader. Questo ecosistema deve includere percorsi di formazione continua, finalizzati ad aggiornare e potenziare le competenze manageriali; comunità di pratica che favoriscano lo scambio di esperienze e l'apprendimento reciproco tra pari; reti professionali e inter-organizzative per alimentare l'apertura verso l'esterno; e collaborazioni strutturate con università, centri di ricerca e istituzioni, capaci di offrire contenuti aggiornati, modelli interpretativi e strumenti operativi. Lo sviluppo integrato di queste due dimensioni – quella del manager consapevole, competente e lungimirante e quella dell'impresa come ambiente abilitante e orientato all'innovazione – rappresenta la chiave per costruire una reale capacità di anticipazione strategica.

Il presente documento propone alcune linee guida per supportare lo sviluppo di competenze manageriali orientate all'analisi dei megatrend e alla pianificazione strategica future-oriented.

1. Investire in percorsi di formazione includendo metodologie di sviluppo individuale come il coaching

Descrizione e modalità di esecuzione:

Un primo passo per sviluppare competenze manageriali solide consiste nel promuovere percorsi di formazione che integrino contenuti tecnici, focalizzati su analisi macro e interpretazione dei big data, con programmi di coaching e sessioni orientate alle abilità di leadership. È importante che la formazione non si limiti a trasmettere nozioni astratte, ma offra strumenti pratici e occasioni di

confronto con esperienze reali di mercato. Il coaching, in particolare, consente di calare le nuove competenze nel contesto specifico dell'azienda e di definire piani d'azione personalizzati, sostenuti da un accompagnamento costante.

In sintesi, gli elementi fondamentali che devono caratterizzare l'approccio formativo ai megatrend sono:

- **Formazione tecnica:** organizzare o partecipare a corsi, workshop e seminari dedicati all'analisi macroeconomica, alla lettura e interpretazione dei big data, nonché alle metodologie di scenario. Tali percorsi dovrebbero fornire strumenti pratici per l'individuazione e l'interpretazione dei megatrend globali.
- **Formazione manageriale e di leadership:** introdurre sessioni di sviluppo delle "soft skill" (come comunicazione, gestione del cambiamento, leadership aperta all'innovazione) e allenare la capacità di gestire team diversificati, con ruoli e competenze eterogenee.
- **Percorsi di Coaching personalizzato:** affiancare imprenditori e manager con figure di mentor o coach che possano guidarli nell'applicazione concreta di quanto appreso. Il coaching è utile per contestualizzare le competenze in base alle specificità dell'azienda e supportare la definizione di piani d'azione personalizzati.

I benefici generati da questo approccio si traducono in una maggiore consapevolezza delle opportunità e dei rischi connessi ai megatrend, oltre che in una più spiccata cultura dell'innovazione e della proattività interna. Aumenta anche la capacità di leadership, poiché i manager imparano a coordinare team eterogenei e a motivarli di fronte al cambiamento.

D'altra parte, le possibili complessità emergono sotto forma di resistenze interne, sia da parte di chi percepisce la formazione come un costo privo di ritorno, sia nelle difficoltà di selezionare formatori e coach realmente qualificati. Le piccole e medie imprese, inoltre, possono incontrare limiti di risorse economiche e di tempo che rendono complicato l'investimento sistematico in programmi formativi.

2. Creare e valorizzare comunità di pratica e reti professionali

Descrizione e modalità di esecuzione:

Un secondo aspetto strategico consiste nel costruire e alimentare comunità di pratica e reti professionali in cui i manager possano scambiare conoscenze, metodi e best practice in tema di analisi dei megatrend. Queste reti, che possono esistere in forma fisica o virtuale, favoriscono la condivisione di esperienze, la nascita di progetti congiunti e l'imitazione positiva di casi aziendali virtuosi. In questo modo si abbattano diffidenze o resistenze culturali, spesso legate al timore di rivelare informazioni strategiche. Riassumendo gli elementi fondamentali che devono caratterizzare queste pratiche sono:

- **Reti collaborative:** favorire la creazione di gruppi informali o formali (hub, cluster, associazioni di categoria, reti d'impresa) per condividere esperienze, casi di successo e buone pratiche nell'analisi dei megatrend.
- **Comunità di pratica:** avviare forum, gruppi di lavoro o piattaforme digitali in cui scambiare conoscenze, strumenti e metodologie. In tal modo si alimenta l'apprendimento continuo e la cosiddetta "imitazione positiva" di modelli aziendali virtuosi.
- **Eventi di networking:** partecipare a fiere, convegni, tavole rotonde e incontri periodici tra imprese, università e centri di ricerca per favorire lo scambio di idee e la nascita di progetti congiunti.

Il beneficio principale di queste reti collaborative è la rapidità con cui si diffondono soluzioni, idee e metodologie innovative, grazie al confronto diretto tra pari. Cresce così la volontà di sperimentare, con conseguente riduzione dell'isolamento che può frenare le imprese più piccole o meno strutturate. D'altra parte, va messo in conto che non sempre le imprese sono disposte a condividere il proprio patrimonio di conoscenze, per ragioni di competitività e di tutela del know-how. Le reti, inoltre, richiedono un'efficace governance, una chiara definizione degli obiettivi e un coordinamento costante per evitare sovrapposizioni o dispersioni.

3. Coltivare la motivazione di fondo dell'impresa e la visione imprenditoriale

Descrizione e modalità di esecuzione:

Oltre alle iniziative formative e al networking, è cruciale intervenire sulla motivazione profonda che orienta l'impresa verso il futuro. Una vision chiara, esplicitamente proiettata verso l'innovazione e la lettura dei megatrend, crea un senso di appartenenza condiviso e allinea tutti i livelli organizzativi su obiettivi di lungo periodo. È importante che questa vision non resti un mero slogan, ma che sia integrata nei processi decisionali quotidiani e sostenuta da una comunicazione interna efficace, che ne faccia percepire il valore concreto. Gli elementi fondamentali che devono caratterizzare l'approccio culturale e motivazionale all'analisi di scenario e dei megatrend sono:

- **Allineamento interno:** coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione (dalla direzione al personale operativo) nella condivisione degli obiettivi di lungo periodo, così da generare un senso di appartenenza e responsabilità diffusa.
- **Comunicazione e storytelling:** utilizzare momenti di confronto, riunioni periodiche e strumenti di comunicazione interna per rafforzare il senso di mission e la percezione che l'impresa stia agendo con una prospettiva di lungo termine.

La presenza di una visione d'impresa coerente porta benefici in termini di motivazione del personale, che si sente coinvolto in un progetto più ampio, e contribuisce a rafforzare l'identità aziendale agli occhi di investitori, partner e clienti. Tuttavia, possono emergere difficoltà nel tradurre la vision in pratica operativa e nel superare eventuali resistenze culturali da parte di coloro che faticano ad abbandonare approcci tradizionali. Una gestione superficiale della vision, inoltre, rischia di generare disillusione se i proclami di cambiamento non trovano riscontro nelle azioni reali.

4. Creare un ecosistema collaborativo con associazioni, università, operatori formativi e istituzioni

Descrizione e modalità di esecuzione:

Per consolidare il cambiamento è necessario che le aziende interagiscano con un ecosistema più ampio, composto da associazioni di categoria, università, centri di ricerca, operatori formativi e istituzioni pubbliche. Attraverso partnership strategiche, è possibile avviare progetti di studio e sperimentazione congiunti, ottenere accesso agevolato a fondi e incentivi pubblici, nonché partecipare a programmi di ricerca e sviluppo. Gli elementi fondamentali che devono caratterizzare l'attività di networking rispetto all'analisi di scenario e dei megatrend sono:

- **Partnership strategiche:** stipulare accordi con università e centri di ricerca, favorendo progetti congiunti di studio e sperimentazione sui megatrend (ad esempio, analisi su mercati emergenti, nuove tecnologie, cambiamenti demografici).
- **Coinvolgimento delle istituzioni:** collaborare con enti pubblici per facilitare l'accesso a fondi, bandi e servizi di supporto all'innovazione e allo sviluppo delle competenze.
- **Dialogo continuo:** organizzare tavoli permanenti di confronto, dove imprese e stakeholder possano discutere e aggiornarsi reciprocamente su dati, ricerche e metodologie.

Questa apertura verso attori esterni genera benefici significativi: in primo luogo, consente di accedere a dati e metodologie avanzate di scenario planning, spesso disponibili in ambito accademico o istituzionale. Garantisce inoltre la possibilità di condividere costi e rischi legati allo sviluppo di soluzioni innovative, distribuendo l'investimento su più soggetti coinvolti. Va però tenuto presente che le iniziative con enti pubblici e istituzioni sono talvolta rallentate dalla burocrazia e da tempi di approvazione lunghi; inoltre, non sempre le priorità della sfera pubblica coincidono con quelle, più immediate, del settore privato. Un ulteriore elemento di complessità può derivare dal coordinamento di molti attori differenti, con interessi e linguaggi organizzativi eterogenei.

5. Favorire l'accesso a dati, piattaforme e modelli di analisi

Descrizione e modalità di esecuzione:

Nell'era dei big data, la possibilità di raccogliere e analizzare informazioni di mercato è diventata un asset strategico. Le imprese possono adottare sistemi di intelligence aziendale e piattaforme digitali avanzate per raccogliere dati, interpretarli e ricavarne indicazioni operative sulle tendenze in atto. Formare il personale all'utilizzo di tali strumenti, o collaborare con fornitori specializzati, si rivela un passo essenziale per rendere i processi decisionali data-driven. Per quanto riguarda la dimensione della data-analytics, gli elementi chiave, che non possono mancare in un percorso di sviluppo dell'attitudine e dell'implementazione di analisi future-oriented in azienda, sono:

- **Implementazione di sistemi di intelligence aziendale:** dotarsi di strumenti e software per raccogliere, analizzare e interpretare i dati sui trend macro e microeconomici (business intelligence, analytics, forecasting).
- **Formazione specifica su strumenti digitali:** organizzare sessioni operative per imparare a usare piattaforme di data analytics o banche dati internazionali, in modo da integrare l'analisi dei big data nelle decisioni strategiche.
- **Collaborazioni con provider di informazioni:** stipulare convenzioni con società specializzate in analisi di mercato o consulenti in scenario planning, per accedere a report e analisi dedicate.

I benefici in questo caso si esprimono in decisioni più informate, una riduzione dell'incertezza e la capacità di anticipare i trend emergenti. Un'azienda che adopera metodologie di scenario ha maggiori possibilità di individuare nicchie di mercato, sviluppare innovazioni coerenti con i cambiamenti socioeconomici e competere efficacemente su scala globale. Le criticità principali riguardano i costi di implementazione e di licenza software, che possono risultare elevati per le piccole e medie imprese, nonché la necessità di competenze specialistiche difficili da formare o reclutare in tempi brevi. Va inoltre posta attenzione alla qualità e all'aggiornamento delle fonti: prendere decisioni su dati obsoleti o non validati espone l'azienda a valutazioni errate.

6. Promuovere interventi "micro" di formazione e progetti congiunti

Descrizione e modalità di esecuzione:

Un altro metodo di intervento consiste nell'organizzare azioni formative brevi e mirate, volte a trasmettere conoscenze specifiche su temi come la gestione di team multiculturali o l'integrazione dei megatrend in una strategia di marketing. Piccoli gruppi di manager o imprenditori possono ritrovarsi periodicamente per un confronto diretto su problemi concreti, creando così reti di apprendimento reciproco che favoriscono la sperimentazione immediata. La logica dei progetti congiunti fra imprese permette inoltre di condividere risorse e competenze per realizzare soluzioni innovative, con la possibilità di accedere a bandi e finanziamenti se ci si presenta in forma aggregata. Per quanto riguarda interventi di formazione mirata e di breve durata, gli elementi chiave che devono caratterizzare queste azioni sono:

- **Percorsi di formazione brevi e mirati:** realizzare incontri formativi focalizzati su temi specifici (es. come gestire un team multiculturale, come integrare l'analisi dei megatrend in un piano marketing). Questi interventi agili consentono di rispondere velocemente a esigenze immediate.
- **Reti di confronto tra pari:** creare piccoli gruppi di manager o imprenditori che si riuniscono periodicamente per discutere di problemi concreti, scambiare idee e soluzioni. Questo modello di apprendimento reciproco rafforza la capacità di risposta immediata.
- **Progetti condivisi su temi di interesse comune:** avviare partnership tra più imprese per lo sviluppo di prodotti o servizi che rispondano ai trend identificati (ad esempio,

transizione ecologica o trasformazione digitale). Tali progetti possono beneficiare di fondi e agevolazioni se presentati in forma aggregata.

I benefici di questi interventi “micro” si traducono in un apprendimento più veloce e focalizzato, in una maggiore coesione tra partecipanti e in una diffusione rapida di buone pratiche. Tuttavia, un rischio potenziale è che l’impatto rimanga limitato al breve termine se non viene inserito in una strategia di lungo periodo. La necessità di coordinare diversi progetti paralleli, gruppi di lavoro e professionalità differenti può inoltre creare complessità gestionali, e la variabilità degli stili organizzativi fra imprese partecipanti può rallentare l’adozione di procedure condivise.

7. Abbracciare una prospettiva proattiva e resiliente

Descrizione e modalità di esecuzione:

L’ultimo elemento chiave per rafforzare le competenze manageriali nell’analisi dei megatrend consiste nell’assumere stabilmente un approccio proattivo e resiliente. Le aziende dovrebbero integrare lo scenario planning all’interno dei loro processi decisionali, valutando più ipotesi di sviluppo (ottimistiche, pessimistiche e realistiche) e identificando, per ciascuna, le opportune linee d’azione. È altresì importante definire sistemi di monitoraggio e indicatori di performance che permettano di misurare costantemente la capacità di reagire agli stimoli esterni. In breve:

- **Spostare la logica da difensiva a proattiva:** integrare l’analisi dei megatrend in modo stabile nei processi strategici, non solo in risposta a situazioni di emergenza o crisi.
- **Adottare un’ottica di pianificazione “scenario-based”:** adottare metodi di pianificazione che considerino scenari multipli (ottimistici, pessimistici, realistici) e, per ognuno, definire linee di azione e piani di contingenza.
- **Implementare cruscotti di misurazione continua dei risultati:** costruire indicatori di performance (KPI) specifici per valutare la capacità dell’impresa di cogliere le opportunità offerte dai cambiamenti globali (nuovi mercati, innovazioni di prodotto, partnership strategiche).

Quando un’impresa si pone in maniera proattiva e resiliente, accresce la propria abilità di prevedere scenari futuri, di ridurre i rischi associati all’incertezza e di trasformare situazioni critiche in occasioni di cambiamento positivo. Al tempo stesso, un approccio di pianificazione che include la lettura dei megatrend conferisce robustezza organizzativa, aumentando la flessibilità e la capacità di adattarsi agli shock esterni. Ciò presuppone un cambiamento culturale a volte molto profondo, poiché occorre passare dalla logica difensiva di chi affronta solo le urgenze alla prospettiva di chi investe sulle opportunità future. Inoltre, l’azienda deve essere disposta a destinare risorse a progetti di lungo respiro, che non sempre garantiscono ritorni immediati. Bisogna anche evitare di cadere nell’eccesso opposto, in cui la proliferazione di scenari e pianificazioni dettagliate può paralizzare la capacità di decidere.

3.2.1 I PERCORSI DA SEGUIRE IN SINTESI

Le linee guida qui proposte mostrano come la capacità delle imprese di sviluppare piani strategici che siano alimentati da processi di analisi dei megatrend e degli scenari futuri dipenda dall'integrazione tra un mindset proattivo e una solida base di competenze tecniche e organizzative. Questo intreccio può essere sostenuto da un ecosistema collaborativo di associazioni, università, operatori formativi e istituzioni pubbliche, che agiscano sia a livello macro (fornendo dati e metodologie di scenario) sia a livello micro (promuovendo percorsi formativi, reti di confronto e progetti condivisi). Per le imprese abituate a gestire l'emergenza in modo reattivo, la sfida consiste nel passare a una visione resiliente e lungimirante, in cui i cambiamenti globali siano letti come leve di competitività e innovazione. L'adozione di questo paradigma, pur comportando un impegno culturale ed economico rilevante, può aprire prospettive di crescita sostenibile e una più solida capacità di adattamento nel lungo periodo.

3.3 – L'ASSESSMENT TOOL

Uno degli output principali dalla seconda fase del progetto "Megatrends Globali" è rappresentato dallo sviluppo di uno strumento digitale di autovalutazione, concepito per supportare manager e dirigenti delle imprese dell'Emilia-Romagna nella misurazione del proprio livello di preparazione rispetto ai megatrend globali e alla capacità di costruire strategie orientate al futuro. Questo strumento, accessibile attraverso la piattaforma online messa a disposizione da LIUC Business School al seguente link (<https://www.lbsmicrolearning.it/login>). L'assessment tool: finalità, struttura, caratteristiche e output), rappresenta un dispositivo concreto e facilmente utilizzabile per avviare un processo strutturato di riflessione, diagnosi e sviluppo delle competenze manageriali più rilevanti in un'epoca di cambiamento continuo e accelerato.

Le finalità dell'assessment sono molteplici, ma tutte convergono verso un obiettivo comune: rafforzare la consapevolezza e la capacità di azione dei decision-maker aziendali in merito alla lettura dei fenomeni globali di trasformazione e alla costruzione di strategie aziendali resilienti, flessibili e lungimiranti. L'idea alla base di questo strumento è quella di offrire una fotografia puntuale e ragionata del proprio profilo manageriale, fornendo indicazioni utili a individuare eventuali aree di miglioramento e a orientare scelte formative, organizzative e strategiche coerenti con le sfide dei prossimi anni.

La logica che ha guidato la progettazione dell'assessment si fonda sull'integrazione tra le evidenze empiriche raccolte nella fase analitica del progetto – in particolare i risultati emersi dai questionari, dai focus group e dai casi studio – e i principali modelli teorici e operativi elaborati a livello internazionale nell'ambito dello scenario analysis. L'impianto metodologico è stato arricchito inoltre da un'attenta riflessione sulle competenze trasversali e sulle capabilities ritenute oggi essenziali per guidare le imprese in contesti ad alta complessità. Ne è derivata una struttura modulare, flessibile e accessibile, capace di adattarsi ai diversi profili professionali, ai vari livelli di responsabilità e ai differenti settori produttivi in cui operano i partecipanti.

Dal punto di vista operativo, l'assessment si presenta come un questionario online, di rapida compilazione, che conduce l'utente attraverso una serie di domande studiate per stimolare

un'autovalutazione autentica e riflessiva. Il linguaggio adottato è semplice ma rigoroso, vicino alla realtà quotidiana del management, e la formulazione dei quesiti è orientata a far emergere non soltanto le conoscenze possedute, ma anche gli atteggiamenti, le abitudini decisionali e la predisposizione ad affrontare l'incertezza. Il percorso si articola su più livelli di approfondimento, permettendo al partecipante di esplorare in modo critico la propria relazione con temi quali la visione di lungo termine, l'analisi dei segnali deboli, l'integrazione tra trend globali e strategie aziendali, la resilienza organizzativa, la cultura dell'innovazione e la gestione del cambiamento.

Una caratteristica distintiva dello strumento è la sua accessibilità. Essendo interamente fruibile online, può essere utilizzato in modo flessibile da qualsiasi dispositivo, rendendolo uno strumento pratico anche per chi opera in contesti lavorativi a forte intensità operativa. Il tempo di compilazione è contenuto, ma sufficiente a garantire una profondità di analisi significativa. L'esperienza dell'utente è pensata per essere intuitiva, ma anche stimolante, in modo da favorire l'emergere di consapevolezze spesso latenti o sottovalutate nella pratica quotidiana.

Alla conclusione della compilazione, lo strumento restituisce un report personalizzato, che rappresenta il vero cuore dell'output generato. Questo report offre una rappresentazione sintetica ma approfondita del profilo di ciascun partecipante, indicando in modo chiaro i punti di forza riscontrati, le aree di attenzione e le dimensioni che meritano ulteriori sviluppi. La restituzione non ha finalità classificatorie o giudicanti, ma è pensata come punto di partenza per un percorso evolutivo, in grado di stimolare un cambiamento consapevole. Il report fornisce inoltre spunti interpretativi e suggerimenti operativi per intraprendere un cammino di miglioramento, sia attraverso azioni formative individuali, sia mediante interventi più ampi sul piano organizzativo.

In prospettiva, l'assessment tool potrà essere utilizzato non solo come strumento di autovalutazione individuale, ma anche come base per attività di analisi aggregate, utili ad esempio per fotografare lo stato di preparazione manageriale di un'intera organizzazione o di un settore. Questo tipo di utilizzo potrà rivelarsi particolarmente prezioso per definire piani di sviluppo delle risorse umane, strategie di change management o percorsi di upskilling coerenti con la transizione verso modelli di business sempre più anticipatori e sostenibili.

In definitiva, lo strumento di assessment sviluppato rappresenta un tassello fondamentale del progetto "Megatrends Globali", in quanto permette di trasformare l'analisi teorica dei fabbisogni in un'esperienza concreta di autovalutazione e attivazione strategica. È una risorsa pensata per rendere accessibile a tutti, con semplicità ed efficacia, l'approccio allo scenario analysis e alla pianificazione orientata al futuro, con l'ambizione di contribuire alla crescita di una nuova cultura manageriale capace di affrontare le incertezze con lucidità, competenza e visione.