

12. Analisi comparata dei casi studio

di *Alberto Felice De Toni, Michela Bearzi,
Debora Giannini e Maria Zifaro*

1. Introduzione

Questo capitolo è dedicato alla comparazione dei casi studio analizzati, mettendo in luce similitudini e divergenze. Pertanto l'analisi comparata dei casi viene svolta evidenziando:

- le categorie di building block presenti nei 10 casi studio;
- il modello di business delle aziende e i building block fondamentali;
- il modello di business delle aziende e i building block caratterizzanti;
- gli obiettivi, i destinatari e l'intensità della formazione in riferimento allo sviluppo delle tre diverse classi di capacità (upskilling & reskilling, sviluppo della intrapreneurship, trasformazione dei modelli di business e/o organizzativi);
- le attività, i metodi educativi e la tipologia di docenza adottate dalle aziende per sviluppare le tre diverse classi di capacità (upskilling & reskilling, sviluppo della intrapreneurship, trasformazione dei modelli di business e/o organizzativi);
- la struttura educativa adottata e le collaborazioni;
- i canali di finanziamento scelti dalle aziende;
- l'impatto della formazione sulle motivazioni e sul coinvolgimento delle persone, sullo sviluppo dell'impresa e sullo sviluppo delle relazioni territoriali.

2. Le categorie di building block nei 10 casi studio

A partire dall'analisi dei singoli modelli di business secondo il Mosaic business model, per facilitare la comparazione tra i 10 casi aziendali, sono state individuate, in totale, 12 categorie di building block. Le categorie di building block rilevate, come evidenziato in *Tab. 1*, sono le seguenti:

- building block individuati come fondamentali secondo il Mosaic business model: visione, valori, network, organizzazione;
- building block individuati come caratterizzanti: formazione, innovazione, sostenibilità, flessibilità e velocità, persone, ricerca e sviluppo, relazione famiglia-impresa e competenze.

Di seguito si evidenzia, per ogni categoria di building block, il numero di casi effettivamente interessati.

Tab. 1 – Categorie di Building Block

Categoria di Building Block	Presenti (su n. 10)
1 Visione	10
2 Valori	10
3 Organizzazione	10
4 Network	10
5 Formazione	7
6 Innovazione	3
7 Sostenibilità	3
8 Flessibilità e velocità	3
9 Persone	1
10 Ricerca e sviluppo	1
11 Relazione famiglia-impresa	1
12 Competenze	1

I building block fondamentali (visione, valori, organizzazione, network), sono presenti in tutti i 10 casi studio, dimostrando un radicamento sentito dei valori e la capacità delle aziende di aver costruito relazioni importanti e durature nel corso degli anni.

Le categorie di building block caratterizzanti maggiormente presenti sono la formazione (presente in 7 casi su 10), innovazione (presente in 3 casi su 10), sostenibilità (presente in 3 casi su 10) e flessibilità e velocità (presente in 3 casi su 10).

3. Il modello di business delle aziende e i building block fondamentali

Confrontando, nello specifico, ciascun building block fondamentale a livello complessivo (per i 10 casi studiati), emergono peculiarità comuni, seppure in differenti mercati, ambiti o settori.

Analizzando il building block “visione”, come evidenziato dalla *Tab. 2*,

emerge che i seguenti concetti sono maggiormente utilizzati per evidenziare e caratterizzare la visione strategica da parte delle aziende intervistate:

- attenzione al cliente;
- rispetto del territorio e sostenibilità;
- innovazione.

I modelli di business, seppur con peculiarità caso per caso, sono orientati allo sviluppo sostenibile dei prodotti e servizi, rispettando l'ambiente in un'ottica di innovazione continua nei diversi settori di mercato indagati. Inoltre, dalla comparazione, emerge che le aziende studiate sono estremamente focalizzate sulla soddisfazione del cliente che è sempre al centro del loro modello di business.

Tab. 2 – Il building block della Visione

n. caso	Nome Azienda	VISIONE
1	Technowrapp	Listenability: ascoltare il cliente per fornire soluzioni personalizzate
2	We.Do	We are many, we are one
3	Sea Marconi	Io, Idea, Innovazione, Informazione
4	Agrumaria Corleone	Sviluppo nel territorio perseguito attraverso tradizione, amore per la natura, rispetto per i lavoratori, tradotti in prodotti di altissima qualità
5	Lube	ESSERE LUBE: forte attenzione alle esigenze e alla conoscenza del cliente interno ed esterno, nonché l'adozione di misure e strategie che rispettino appieno l'ambiente
6	Loccioni Group	Loccioni. The Open Company. La scelta dei migliori del mondo
7	RCF Rettifica Corghi	Ascoltare il cliente per fornire soluzioni personalizzate e innovative: eccellenza nelle lavorazioni e servizi di rettifica
8	FAMAR Abbigliamento	Attore internazionale della fornitura moda Made in Italy di alta gamma
9	GRADED S.p.A.	Attore della transizione energetica sul territorio, in Italia e nel mondo
10	Yamamay	Il marchio di intimo più sostenibile in Europa
<i>Totale 10 su 10</i>		<i>10 su 10</i>

Osservando la *Tab. 3* si può notare che i valori aziendali sono variegati per ciascun modello di business aziendale, con alcuni valori presenti in più di un'azienda. La maggior parte dei casi aziendali dimostrano valori che sono ben radicati, condivisi e metabolizzati dalla e nell'organizzazione. Tra i principali valori si incontrano i seguenti:

- attenzione e centralità del cliente;
- qualità del prodotto e/o servizio;

- cura del clima interno;
- rispetto e fiducia;
- trasparenza.

Tab. 3 – Il building block dei Valori

n. caso	Nome Azienda	VALORI
1	Technowrapp	Attenzione ai clienti, clima interno, gestione degli errori, qualità del lavoro e sostenibilità
2	We.Do	Design funzionale, sostenibilità, radicamento, centralità delle persone
3	Sea Marconi	Centralità del cliente, serietà, professionalità, clima interno e lavoro di squadra
4	Agrumaria Corleone	Attenzione alla qualità del prodotto e soddisfazione dei clienti. Valorizzazione delle tradizioni e del legame con il territorio; attenzione e salute e sicurezza dei lavoratori
5	Lube	Attenzione per l'uomo e per la qualità, funzionalità e la sicurezza degli ambienti che abita, rispetto per l'ambiente, integrazione fra design e innovazione tecnologica, centralità del cliente interno ed esterno, contatto con il territorio, cultura del lavoro
6	Loccioni Group	Rappresentano la linfa vitale senza la quale non è possibile realizzare la visione e sono la base che guida il processo di creazione di valore
7	RCF Rettifica Corghi	Centralità del cliente, rapporto di fiducia con i fornitori e istituzioni, cura del clima interno, gestione degli errori
8	FAMAR Abbigliamento	Qualità, rispetto e trasparenza
9	GRADED S.p.A.	Sostenibilità, legalità e trasparenza, innovazione e crescita delle persone
10	Yamamay	Fiducia, passione, creatività e innovazione, rispetto, integrità
<i>Totale 10 su 10</i>		<i>10 su 10</i>

Osservando la *Tab. 4*, si può notare che tutti i 10 casi aziendali definiscono l'organizzazione come building block fondamentale nel proprio modello di business. Nella maggior parte dei casi aziendali, la valorizzazione delle risorse interne, della famiglia e del comitato di direzione è ritenuta fondamentale per la prosperità dell'impresa. In aggiunta, la creazione di un clima di benessere e di apprendimento continuo sono i due capisaldi delle imprese per aumentare la motivazione dei propri dipendenti.

Aspetto peculiare che accomuna i 10 casi aziendali è la presenza di un network molto ampio e radicato (come valorizzato dalla *Tab. 5*). Il network consolidato nel tempo viene considerato un caposaldo per la crescita aziendale in tutti i casi aziendali indagati.

Tra i principali attori che compongono il network delle aziende oggetto di studio vi sono le università, business schools, centri di formazione ed enti territoriali, simbolo di quanto le imprese investono in formazione creando un ampio legame con gli enti erogatori di formazione.

Tab. 4 – Il building block dell’Organizzazione

n. caso	Nome Azienda	ORGANIZZAZIONE
1	Technowrapp	Valorizzazione del comitato di direzione e delle risorse interne
2	We.Do	Divisionale, comitati operativi infragruppo, staff centrali
3	Sea Marconi	Valorizzazione della gestione familiare e delle risorse interne
4	Agrumaria Corleone	Valorizzazione del comitato di direzione, monitoraggio del clima organizzativo, valorizzazione delle competenze, attrazione di talento
5	Lube	Flessibile legata a una rete di distribuzione non proprietaria che ne condivide il progetto
6	Loccioni Group	Loccioni nasce come attività di famiglia con un modello di impresa della conoscenza i cui elementi fondanti sono: la managerialità e l’innovazione
7	RCF Rettifica Corghi	Valorizzazione delle risorse umane, formazione continua, aggiornamento tecnologico. Nuovo assetto di governance con la seconda generazione
8	FAMAR Abbigliamento	Managerialità, collaborazione, benessere, motivazione e valutazione
9	GRADED S.p.A.	Passaggio generazionale, managerialità, apprendimento continuo e gender mix
10	Yamamay	Approccio valoriale, dialogo tra proprietà & top management, benessere
<i>Totale 10 su 10</i>		<i>10 su 10</i>

Tab. 5 – Il building block del Network

n. caso	Nome Azienda	NETWORK
1	Technowrapp	Con business schools, centri di formazione e attori locali
2	We.Do	La forza dell’integrazione (con i sistemi organizzativi)
3	Sea Marconi	Con business partner, business schools, centri di formazione e associazioni
4	Agrumaria Corleone	Partecipazione attiva, con prospettiva internazionale, alle reti relazionali in ambito settoriale e intersettoriale
5	Lube	Progetto LUBE: Catena di negozi specializzati (store) su tutto il territorio italiano e in sedi estere: “lo store come protagonista delle relazioni”
6	Loccioni Group	Il progetto Nexus – un centinaio di fornitori localizzati soprattutto nel territorio circostante
7	RCF Rettifica Corghi	PRECISONET, rete d’imprese di subfornitura in ambito meccanico: nuove sinergie e internazionalizzazione dei mercati
8	FAMAR Abbigliamento	Filiera, istituzioni, sistema bancario e società civile
9	GRADED S.p.A.	Stakeholders, R&S nazionale e internazionale, territorio e società
10	Yamamay	Stakeholders, ricerca, territorio e terzo settore
<i>Totale 10 su 10</i>		<i>10 su 10</i>

4. Il modello di business delle aziende e i building block caratteristici

Oltre ai building block appena commentati (visione, valori, organizzazione e network), sono emerse dallo studio delle descrizioni rilevanti, di seguito raggruppate per ciascuno dei building block caratterizzanti.

Tab. 6 – Building block caratterizzanti nel modello di business

Building block	Descrizione
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> • We share • Continua a tutti i livelli • Continua e tecnica • Continua a tutti i livelli, dalla proprietà ai lavoratori • Continua con una forte attenzione all'aspetto operativo, costanti investimenti in area tecnica • Percorsi formativi con attenzione a tre momenti: Prima, Durante, Dopo
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Innovazione continua con attenzione agli aspetti salutistici • Processi e digitalizzazione • Open, sostenibile, digitale
Sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Salvaguardia dell'ambiente, economia circolare e responsabilità sociale, coinvolgimento della filiera • Circolarità, zero CO₂, gestione risorse, open innovation • Ambientale, sociale, di governance
Flessibilità e velocità	<ul style="list-style-type: none"> • Geometria variabile, obiettivo fisso • Soluzioni personalizzate, tempestività, qualità e rapidità • Innovazione tecnologica, robotizzazione, intelligenza artificiale, controlli qualità
Ricerca e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di creare innovazione • Continua ricerca dell'innovazione e forte attenzione alla tecnologia, finalizzata a soddisfare le esigenze dei clienti • Forte impegno nei confronti della persona, per aiutarla a soddisfare i suoi bisogni e desideri, e del pianeta contenendo i consumi
Relazione famiglia-impresa	<ul style="list-style-type: none"> • Familiari e soci consapevoli e responsabili, rispetto dei ruoli, formazione continua a supporto delle transizioni
Persone	<ul style="list-style-type: none"> • Welfare, change management, soft skills
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnico-specialistiche, soft, on the job, coaching

La Tab. 6 evidenzia le categorie di building block caratterizzanti che, dallo studio, sembrano essere più significative (formazione, innovazione, sostenibilità, flessibilità e velocità).

Osservando singolarmente ogni categoria di building block è interessante notare che:

- la formazione è un building block caratterizzante in ben 7 casi su 10; viene considerata uno strumento per aumentare la condivisione, anche tra livelli gerarchici diversi; è intesa come trasferimento di conoscenza a tutti i livelli aziendali, dal top management al gruppo operativo, come sviluppo di nuove competenze per i professionisti del domani;
- l'innovazione è un building block caratterizzante in 3 casi su 10; è intesa come un processo continuo di sviluppo, soprattutto in ambito digitale e tecnologico;
- la sostenibilità include le tre componenti – ambientale, sociale, di governance;
- flessibilità e velocità rappresentano un building block caratterizzante in 3 casi;
- altri aspetti caratterizzanti sono la ricerca e lo sviluppo, le relazioni famiglia-impresa, le persone e le competenze.

5. Gli obiettivi, i destinatari e l'intensità della formazione

Analizzando la *Fig. 1*, che rappresenta la matrice obiettivi e intensità della formazione per ciascuna azienda esaminata, emergono alcuni elementi:

- la formazione orientata all'upskilling e re-skilling raggiunge punteggi compresi tra 3 e 7, evidenziando una costante necessità delle imprese di investire in competenze tecniche e specialistiche;
- la formazione orientata allo sviluppo dell'intrapreneurship ottiene anch'essa valutazioni di livello medio-alto (da 3 a 7); le aziende dimostrano di riconoscere l'importanza di valorizzare l'autonomia delle proprie risorse umane, stimolando la propensione all'innovazione e all'imprenditorialità e sviluppando competenze soft;
- la formazione orientata alla trasformazione dei modelli di business e/o organizzativi raggiunge, anche in questo caso, un livello simile (da 3 a 7); si evidenzia l'importanza per le aziende di sviluppare competenze strategiche e organizzative, al fine di preparare i propri dipendenti a gestire al meglio l'evoluzione dei mercati, la globalizzazione, la digitalizzazione, la sostenibilità, ecc.

Di seguito la *Fig. 1*, in cui ciascuna azienda è identificata mediante differenti intensità di grigio e collocata in base all'intensità dichiarata per ciascuno dei tre obiettivi a cui le attività formative sono ricondotte.

Per motivi di riservatezza, le imprese sono numerate da 1 a 10 in maniera anonima.

Fig. 1 – Matrice obiettivi e intensità della formazione

7	AZ. 1 AZ. 2	AZ. 1	AZ. 1
6	AZ. 3 AZ. 4 AZ. 5	AZ. 2 AZ. 3 AZ. 5	AZ. 2 AZ. 5
5	AZ. 6 AZ. 7 AZ. 8 AZ. 9	AZ. 6 AZ. 7 AZ. 8	AZ. 4 AZ. 9
4		AZ. 10	
3	AZ. 10	AZ. 4 AZ. 9	AZ. 3 AZ. 6 AZ. 7 AZ. 8 AZ. 10
INTENSITÀ EDUCATION / OBIETTIVI EDUCATION	UPSKILLING & RESKILLING	SVILUPPO DELLA INTRAPRENEURSHIP	TRASFORMAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS E/O ORGANIZZATIVI

Fig. 2 – Matrice destinatari e intensità della formazione

7	AZ. 1 AZ. 2	AZ. 1	AZ. 1 AZ. 4 AZ. 5
6	AZ. 9	AZ. 2 AZ. 5 AZ. 9	AZ. 2
5	AZ. 3 AZ. 5 AZ. 6 AZ. 8	AZ. 3 AZ. 4 AZ. 6 AZ. 7 AZ. 8	AZ. 3
4	AZ. 7	AZ. 10	AZ. 7
3	AZ. 10		AZ. 6 AZ. 8 AZ. 10
2	AZ. 4		
1			AZ. 9
INTENSITÀ EDUCATION / OBIETTIVI EDUCATION	UPSKILLING & RESKILLING	SVILUPPO DELLA INTRAPRENEURSHIP	TRASFORMAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS E/O ORGANIZZATIVI

In relazione alla matrice obiettivi e intensità della formazione, si deve anche considerare la matrice destinatari e intensità della formazione. L'analisi della *Fig. 2* permette di evidenziare alcuni punti significativi:

- la formazione degli addetti presenta un livello compreso tra 2 e 7, evidenziando l'importanza di fornire una preparazione professionale ai dipendenti che svolgono mansioni prettamente tecniche;
- la formazione dei manager è considerata altrettanto di valore, in particolare la formazione executive, che mira, soprattutto, a sviluppare competenze relazionali e imprenditoriali: tutte le aziende analizzate raggiungono un elevato livello di impegno in tal senso (tra 4 e 7);
- la formazione dei direttori presenta una situazione diversificata; alcune imprese familiari investono in maniera intensa nella formazione dirigenziale, raggiungendo un punteggio compreso tra 5 e 7, mentre altre aziende registrano un livello più basso, compreso tra 3 e 4 punti. Soltanto un'azienda presenta un punteggio pari a 1, concentrando maggiormente i propri investimenti nelle due tipologie di formazione precedentemente menzionate.

Alla luce di quanto emerge dalle due matrici, si può affermare che la formazione è ritenuta fondamentale per tutte le 10 aziende oggetto di studio. L'intensità con cui viene erogata è influenzata dal settore di appartenenza e dal mercato in cui le imprese operano.

6. Le attività, i metodi educativi e la tipologia di docenza

Al fine di evidenziare come la formazione viene erogata in ciascun caso aziendale, la *Tab. 7* riporta le principali attività, metodi educativi e tipologie di docenza adottate.

Osservando la *Tab. 7*, emerge che:

- ogni azienda intraprende una moltitudine di attività indirizzate a sviluppare principalmente le competenze tecniche, competenze relazionali e competenze manageriali-strategiche: riveste un ruolo importante l'insieme di iniziative volte a sviluppare stili di leadership e di presa d'autonomia;
- la maggior parte delle imprese svolge formazione con docenti sia interni (principalmente dipendenti senior per la formazione up-skilling e re-skilling), sia esterni (soprattutto per lo sviluppo delle competenze *soft* e di trasformazione dei modelli di business e/o organizzativi);

- tra i principali metodi educativi, la formazione è erogata primariamente tramite lezioni frontali (con casi studio) e laboratori; ulteriori metodi educativi sono i workshop, le realtà immersive e i role-play; a seguito della pandemia, ha avuto molta diffusione la formazione in modalità e-learning tramite l'utilizzo di piattaforme digitali.

7. La struttura educativa adottata e le collaborazioni

Ulteriori chiavi di analisi emergono dall'analisi della struttura educativa adottata dalle imprese e dalle collaborazioni che ne derivano.

Come mostrato nella *Tab. 8*, la scelta della struttura educativa è affidata in molti casi studio all'ufficio Risorse Umane che, insieme al Consiglio direttivo, decidono e organizzano il percorso formativo e la struttura educativa a cui rivolgersi.

In base alla tipologia di formazione, le imprese ricorrono alle seguenti strutture educative esterne:

- centri di formazione del territorio e Confindustria, principalmente per la formazione tecnica-specifica;
- società di consulenza e associazioni di categoria per la formazione volta principalmente a sviluppare le competenze trasversali;
- università e business schools prettamente per la formazione manageriale e relazionale; tra le principali business schools a cui le aziende si rivolgono vi sono; CUOA Business school, SDA Bocconi CIS Business School, IPE Business School;
- l'investimento in programmi formativi continui ha permesso alle aziende di instaurare importanti collaborazioni con gli enti presenti nel territorio regionale e nazionale; tra le principali collaborazioni vi sono centri di formazione, business schools, università, istituti tecnici e aziende partner.

Tab. 7 – Attività, metodi educativi, tipologia di docenza

n. caso	Nome Azienda	Attività	Metodi educativi	Tipologia docenza
1	Technowrapp	Technowrapp people, values keeper, progetti tesi allo sviluppo di modelli e stili di leadership al femminile, corsi formativi executive	Lezioni frontali in aula, casi studio, workshop, laboratori, e-learning	Docenza interna ed esterna
2	We.Do	Le attività formative sono organizzate su due livelli (Top Management e middle management), in relazione al target di riferimento	Lezioni frontali, incident e casi studio, project work, seminari strategici	Docenza interna ed esterna
3	Sea Marconi	Attività per apprendere le tecniche di decontaminazione degli oli, sviluppo di competenze manageriali, sia sul piano strategico, sia su quello organizzativo; incontri per sviluppare idee innovative e presa di responsabilità e di autonomia	Lezioni frontali in aula, laboratori nel Campus Sea Marconi, e-learning	Docenza interna ed esterna
4	Agrumaria Corleone	Attività formative volte a sviluppare nei familiari, sin dalla più tenera età, il senso di appartenenza e a far loro conoscere la storia, i personaggi, gli eventi più rilevanti della famiglia e dell'impresa e attraverso stage in azienda	Lezioni frontali, laboratori, workshop	Docenza interna ed esterna
5	Lube	Attività svolte per la formazione inerente lo sviluppo di competenze tecniche e delle capacità relazionali	I metodi educativi spaziano dalle lezioni frontali all'autoformazione	Docenza esterna
6	Loccioni Group	Attività svolta per lo sviluppo delle competenze delle proprie risorse interne con una formazione tecnica e manageriale rivolta a tutti i livelli aziendali	I metodi educativi spaziano dai classici frontali a quelli più coinvolgenti con una forte attenzione all'integrazione e all'innovazione dei processi formativi	Docenza interna ed esterna

7	RFC Rettica Corgi	Attività svolte per lo sviluppo di competenze tecniche, capacità manageriali, relazionali e stili di leadership e intrapreneurship. Formazione specifica su organizzazione aziendale, gestione del personale e del team, gestione del tempo, General Management e Innovation Management; Corsi formativi executive	Lezioni frontali, laboratori, workshop, e-learning	Docenza interna ed esterna
8	FAMAR Abbigliamento	Sviluppo delle competenze tecniche di base per le linee di produzione; Sviluppo e aggiornamento delle competenze gestionali (tempi e metodi; amministrazione e contabilità; clienti e fornitori; processi); Formazione di figure tecniche specializzate (ad es. modellista, prototipista CAD). Sviluppo soft skills	Corsi di formazione professionale esterni; affiancamento on the job; Accademia interna (FAMAR Academy); Coaching sulle soft skills	Docenza interna ed esterna
9	GRADED S.p.A.	Re-skilling (soprattutto competenze economico-gestionali per ingegneri e tecnologi); Upskilling con contenuti prevalentemente gestionali e organizzativi; Laboratori /team di R&S, anche con il coinvolgimento di tecnici esterni; formazione e certificazione competenze ICT avanzate; sviluppo competenze digitali di base; awareness sulla sostenibilità/ ESG; sviluppo competenze trasversali	Lezioni frontali in sede e online, gruppi di lavoro	Docenza interna ed esterna
10	Yamamay	Sviluppo e aggiornamento delle competenze di base in materia di azienda, brand, prodotto, punto vendita. Sviluppo di competenze avanzate per accompagnare la crescita professionale. Focalizzazione e condivisione dei valori aziendali; skills per il presidio della brand reputation in ambito accademico e nel mercato del lavoro	Accademia interna (<i>Yamacademy</i>); piattaforma digitale con un'applicazione dedicata (<i>Yamapp</i>) per formazione breve e diffusa; piattaforma digitale <i>Management</i> soprattutto dedicata a formazione manageriale e alla gestione del cambiamento ai vari livelli; lezioni frontali, testimonianze, casi studio, workshop, laboratori, realtà immersive, auto-apprendimento, role-play, e-learning	Docenza interna ed esterna

Tab. 8 – Struttura educativa adottata e collaborazioni

n. caso	Nome Azienda	Struttura educativa		Collaborazioni
		Interna	Esterna	
1	Technowrapp	La formazione è affidata alla responsabile delle Risorse Umane che svolge un'accurata organizzazione dei percorsi formativi, seleziona gli enti educativi e i docenti interni. Un progetto futuro è quello di creare un Accademy interna che permetta una continua valorizzazione dei percorsi formativi miranti alla crescita professionale e personale	L'azienda collabora con CUOA Business School per la formazione manageriale executive, con centri di formazione del Veneto, del Trentino e del Friuli-Venezia Giulia, e con grandi aziende partner specializzate per la formazione tecnica	Business schools, centri di formazione, aziende partner
2	We.Do	Il team che presidia l'area formazione è un team misto, a cui partecipano persone di We.Do Holding e persone dei partner strategici (CUOA Business School e SDA Bocconi). Periodicamente, sono organizzati meeting di allineamento del team misto, al fine di verificare lo stato di svolgimento della formazione e di intervenire per migliorarne l'efficacia	L'azienda collabora principalmente con CUOA Business School e SDA Bocconi per la formazione manageriale executive	Business schools, università, aziende partner
3	Sea Marconi	La formazione è affidata alla direttrice tecnica che organizza i percorsi formativi, seleziona gli enti educativi e i docenti interni. La formazione di Sea Marconi è prettamente tecnica e on the job presso il Campus Sea Marconi. Un progetto futuro è quello di creare un Accademy interna	L'azienda collabora con Confindustria e alcuni centri di formazione del Piemonte. Inoltre, per la formazione manageriale executive, collabora con CUOA Business School	Business schools, centri di formazione, Confindustria
4	Agrumaria Corleone	La formazione è affidata alla responsabile della Formazione che collabora con la responsabile delle Risorse Umane e con il Consiglio di Famiglia. Insieme organizzano i percorsi formativi, seleziona gli enti educativi e i docenti, esterni e interni	Agrumaria collabora con vari Enti, Scuole e università per la formazione del personale. La formazione manageriale executive viene svolta in collaborazione con centri di formazione, con l'associazione di categoria, con docenti universitari e con società di consulenza	Enti, scuole, università, centri di formazione, associazione di categoria e società di consulenza
5	Lube	La gestione e la formazione delle risorse umane sono affidate al responsabile delle Risorse umane che opera in concerto con il vertice aziendale	Lube collabora con vari Enti, centri di formazione, scuole e università	Scuole, università, Associazione di categoria, centri di formazione, società di consulenza e professionisti

6	Loccioni Group	Il team interno presidia e sviluppa tutte le attività collegate al trasferimento e all'evoluzione delle competenze delle proprie risorse umane a tutti i livelli aziendali. Il team risponde direttamente al vertice aziendale.	L'azienda collabora con le principali università e business school italiane ed è un nodo centrale di una rete che coinvolge Enti, PMI e imprese del territorio	Scuole, università, business school, centri di ricerca e innovazione e enti di formazione
7	RFC Rettica Corgi	Lo sviluppo delle Risorse Umane e la decisione strategica di quali percorsi formativi sviluppare è stata affidata a una componente della famiglia che negli anni ha saputo guidare l'incremento delle competenze specialistiche. Rilevante è stata la spinta di RFC nel coinvolgere i partner del Consorzio PRECISIONET con una specifica attenzione a sviluppare competenze per le figure commerciali impegnate nell'export	I partner dei processi formativi sono: in primis la Business School CIS- Unindustria Reggio Emilia per la formazione manageriale. I Centri di formazione professionale del territorio. La collaborazione si sviluppa attraverso co-progettazione dei processi formativi	Business School CIS-Unindustria Reggio Emilia, Centri di formazione professionale. Prevale il coinvolgimento di formatori esterni, anche per percorsi di formazione affiancamento tecnici
8	FAMAR Abbigliamento	FAMAR Academy: laboratorio di formazione con docenti senior interni destinato a giovani in ingresso; formazione on the job diffusa, da parte di personale interno senior e coach esterni	Centri di formazione professionale; società di consulenza	Scuole professionali, università, esperti
9	GRADED S.p.A.	La programmazione delle attività formative (in termini di contenuti e priorità) riceve impulsi sia dal CdA, dai responsabili delle singole funzioni. Input e stimoli nascono, inoltre, dall'ampia rete di partnership di R&S	Per l'inserimento di giovani con competenze digitali, va avanti, dal 2017, la partnership con DIGITA ACADEMY (Università Federico II e Deloitte). Un'altra esperienza di collaborazione importante è quella con l'ITS Energy-LAB – l'Istituto Tecnico Superiore campano, che realizza percorsi biennali di istruzione terziaria professionalizzante. Una partnership rilevante in materia di competenze manageriali è con la IPE Business School, istituto di alta formazione	Business schools, università, istituti tecnici
10	Yamamay	<ul style="list-style-type: none"> Yamacademy la struttura deputata a ideare e gestire le attività di formazione, di presidio delle competenze e di employer branding. La progettazione dei contenuti è prevalentemente interna e si avvale di esperti interni ed esterni. Yamapp, applicativo aziendale per short training diffuso. Manage-mind: piattaforma aziendale per gestire il cambiamento e i megatrend 	Partnership variegata con università, Centri di ricerca pubblici e privati, scuole	Business schools, centri di formazione, istituti tecnici, enti di ricerca, scuole, università

8. Canali di finanziamento

Il presente paragrafo fornisce una panoramica sui principali meccanismi di finanziamento adottati dalle imprese per lo svolgimento della formazione.

I dati riportati nella *Tab. 9* evidenziano che l'autofinanziamento è la principale fonte di finanziamento per l'80% delle aziende. La seconda fonte di finanziamento sono i fondi nazionali (tra cui Fondirigenti e Fondimpresa), che vengono utilizzati con una percentuale che va dal 10% al 30%. Tuttavia, si osserva che due aziende ricorrono maggiormente ai fondi nazionali rispetto all'autofinanziamento, con una percentuale rispettivamente del 52% e del 70%. La partecipazione ai programmi di finanziamento europei non è stata riscontrata tra le aziende oggetto di studio. Mentre soltanto un'azienda utilizza anche i fondi regionali.

Tab. 9 – Canali di finanziamento

Casi		Canali di finanziamento			
n. caso	Nome Azienda	Autofinanziamento	Fondi europei	Fondi nazionali	Fondi regionali
1	Technowrapp	65%	0%	15%	20%
2	We.Do	70%	0%	30%	0%
3	Sea Marconi	80%	0%	20%	0%
4	Agrumaria Corleone	65%	0%	25%	10%
5	Lube	10%	0%	90%	0%
6	Loccioni Group	80%	0%	20%	0%
7	RFC Rettica Corghi	60%	0%	40%	0%
8	FAMAR Abbigliamento	90%	0%	10%	0%
9	GRADED s.p.a	30%	0%	70%	0%
10	Yamamay	48%	0%	52%	0%

9. L'impatto della formazione sulle motivazioni e sul coinvolgimento delle persone, sullo sviluppo dell'impresa e sullo sviluppo delle relazioni territoriali

L'ultimo paragrafo mette in luce qual è stata l'influenza che ha avuto la formazione sulle motivazioni e sul coinvolgimento delle persone, sullo sviluppo dell'impresa e sullo sviluppo delle relazioni territoriali.

Per una più chiara comprensione, le tre matrici sono state realizzate mettendo a confronto l'intensità della formazione (asse orizzontale) e l'im-

patto che ne deriva sulle motivazioni e sul coinvolgimento delle persone, sullo sviluppo d'impresa e sullo sviluppo delle relazioni territoriali (asse verticale). Ciascuna dimensione è caratterizzata da un livello medio e alto. Per motivi di riservatezza, le imprese sono numerate da 1 a 10 in maniera anonima.

9.1. Impatto sulle motivazioni e sul coinvolgimento delle persone

Osservando la Fig. 3, che illustra l'impatto della formazione sulle motivazioni e sul coinvolgimento delle persone per ciascuna azienda studiata, emerge, in generale, che:

- 5 casi aziendali su 10 hanno saputo cogliere le opportunità offerte dalla formazione, registrando un forte impatto sulla motivazione e sull'engagement del personale attraverso il miglioramento delle relazioni tra dipendenti e del clima lavorativo;
- 3 casi aziendali su 10 hanno saputo sfruttare le opportunità offerte dalla formazione, con un impatto medio;
- 2 casi aziendali su 10, a seguito della elevata intensità della formazione, hanno registrato un impatto elevato sulle relazioni e sul miglioramento del clima interno.

Fig. 3 – Impatto della formazione sulle motivazioni e sul coinvolgimento delle persone

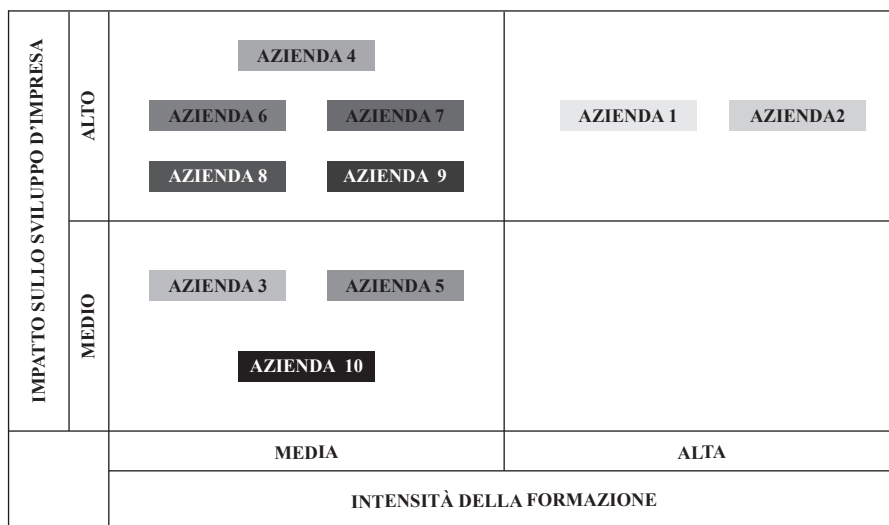
IMPATTO SULLE MOTIVAZIONI E SUL COINVOLGIMENTO DELLE PERSONE	ALTO	<p>AZIENDA 3</p> <p>AZIENDA 4 AZIENDA 6</p> <p>AZIENDA 8 AZIENDA 9</p>	<p>AZIENDA 1 AZIENDA 2</p>
	MEDIO	<p>AZIENDA 5 AZIENDA 7</p> <p>AZIENDA 10</p>	
		MEDIA	ALTA
		INTENSITÀ DELLA FORMAZIONE	

9.2. Impatto sullo sviluppo d'impresa

Analizzando la Fig. 4, che rappresenta l'impatto della formazione sullo sviluppo d'impresa in ogni azienda analizzata, si può osservare che in generale:

- 7 casi aziendali su 10 hanno sfruttato le opportunità offerte dalla formazione, registrando un forte impatto sullo sviluppo d'impresa. La formazione ha contribuito ad ampliare il network aziendale e a favorire l'apertura verso nuovi mercati, con un aumento del fatturato e una crescita economica.
- 3 casi aziendali su 10 hanno saputo sfruttare le opportunità offerte dalla formazione, con un impatto medio sullo sviluppo dell'impresa.

Fig. 4 – Impatto della formazione sullo sviluppo d'impresa



9.3. Impatto sullo sviluppo delle relazioni territoriali

In ultima analisi, osservando la Fig. 5, che illustra l'impatto della formazione sullo sviluppo delle relazioni territoriali per ciascuna azienda studiata, emerge in generale che:

- 6 casi aziendali su 10 hanno tratto vantaggio dalla formazione, dimostrando un elevato impatto sullo sviluppo delle relazioni territoriali. Que-

sto impatto positivo si è manifestato attraverso una maggiore apertura verso i partner locali e un ampliamento delle collaborazioni.

- 4 casi aziendali su 10 hanno saputo cogliere le opportunità provenienti dalla formazione, registrando un impatto medio.

Fig. 5 – Impatto della formazione sullo sviluppo delle relazioni territoriali

IMPATTO SULLO SVILUPPO D'IMPRESA	ALTO	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 4</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 5</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 6</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 8</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 50px;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 1</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 2</div> </div>
	MEDIO	<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 50px;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 3</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 7</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 9</div> <div style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">AZIENDA 10</div> </div>	
	MEDIA	ALTA	
	INTENSITÀ DELLA FORMAZIONE		

10. Conclusioni

La presente ricerca ha esaminato le modalità in cui le imprese svolgono attività formative, che includono l'upskilling e il reskilling, lo sviluppo dell'intrapreneurship, la trasformazione dei modelli di business e organizzativi. Le aziende sono consapevoli della necessità di adattarsi ai mega trend della globalizzazione, della digitalizzazione e della sostenibilità, e che gli investimenti in formazione sono una condizione indispensabile per garantire la sostenibilità dello sviluppo aziendale. Questo processo richiede un percorso di continuo adattamento del modello di business e di riorganizzazione aziendale, nonché la creazione di competenze e figure professionali adeguate a gestire la sempre maggiore complessità del lavoro.

Lo studio ha evidenziato che le azioni intraprese dalle imprese sono caratterizzate da un'elevata intensità di attività formative volte a sviluppare competenze tecniche, intraprenditoriali e di trasformazione dei modelli di business e organizzativi. La formazione viene effettuata a tutti i livelli aziendali, con intensità variabile, e i metodi didattici più utilizzati sono le lezioni

ni frontali con casi di studio, i laboratori, i workshop, le realtà immersive e i role-play. La formazione viene erogata da docenti interni ed esterni, e le imprese hanno stabilito un ampio network con enti formativi quali centri di formazione, business school, università, istituti tecnici e aziende partner. Per quanto riguarda il finanziamento, le imprese ricorrono maggiormente all'autofinanziamento e in misura minore ai fondi nazionali e regionali.

In un contesto lavorativo sempre più complesso e rischioso, la formazione rappresenta un requisito fondamentale per la competitività aziendale e per la capacità dei dipendenti di affrontare le sfide che si presentano. Un'azienda che incoraggia la formazione è un'azienda che crede nel valore delle proprie risorse umane, fornendo gli strumenti e le conoscenze necessari, motivando e promuovendo una crescita professionale e personale a tutti i livelli.