

KNOWLEDGE PILL

WHAT'S NEXT NELLE OPERATIONS? EVOLUZIONE O RIVOLUZIONE?

KEY FINDINGS 2025

LE IMPLICAZIONI STRATEGICHE PER IL MADE IN ITALY INDUSTRIALE



01

Highlight

02

Approccio Metodologico

03

Operations Maturity Level

04

Supply Chain Maturity Level

05

Digitalization Score

06

Sustainability Maturity Level

07

Human Resources Score

08

Conclusioni

In un contesto competitivo sempre più complesso, caratterizzato da volatilità della domanda, scarsità di competenze, pressione crescente sulla sostenibilità e una trasformazione digitale che corre più veloce della capacità di adozione delle aziende, comprendere “*dove siamo*” e “*cosa serve per competere*” diventa un passaggio strategico imprescindibile. Il Benchmarking Study, oggi, Osservatorio Permanente What’s Next nelle Operations? ogni due anni restituisce una fotografia aggiornata dello stato di maturità delle aziende italiane lungo cinque aree strategiche: **Operational Excellence, Supply Chain, Digital Transformation, Sostenibilità e Risorse Umane**.

Il Benchmarking Study, condotto nel corso del 2025 su un **campione di oltre 100 imprese appartenenti a 22 settori industriali – per l’85% rappresentate da figure C-level** – fornisce un quadro articolato: solido sul fronte Operations e Sostenibilità, ma ancora caratterizzato da un significativo divario digitale.

Maturity Level



Il Benchmarking Study “What’s Next nelle Operations?” si articola in un questionario online di 54 domande per analizzare le cinque aree d’impatto:

1. **Operational Excellence**
2. **Supply Chain Management**
3. **Digital Transformation**
4. **Sostenibilità Ambientale**
5. **Human Resources & Competence Development**

I 5 indicatori per confrontarti col Mercato



L’analisi è basata su 4 livelli di maturità operativa: il mindset con cui le aziende affrontano la complessità:

- **statico:** gli eventi sono subiti in modo passivo,
- **reattiva:** risposta solo a eventi già avvenuti, con una gestione legata alle emergenze spesso,
- **preventiva:** l’azienda agisce in anticipo per prevenire problemi e cogliere opportunità prima che si manifestino e
- **proattiva:** risoluzione anticipata dei problemi grazie a decisioni guidate dai dati.



L'indagine ha coinvolto oltre 100 aziende di 22 settori industriali, con un campione composto per l'85% da figure C-level e per l'83% da imprese con oltre 100 dipendenti, prevalentemente B2B per oltre l'87%.

Il Campione analizzato:

MODALITA' RACCOLTA DATI QUESTIONARIO ONLINE



Il campione intervistato percepisce uno sviluppo positivo, nel triennio 2022 -2025 e in crescita rispetto ai principali indicatori:



- ✓ Quota di mercato
- ✓ Fatturato
- ✓ Numero di risorse

La marginalità registra una leggera flessione per il 37% degli intervistati

RUOLI INTERVISTATI

- Chief Executive Officer
- Chief Technology Officer
- Chief Financial Officer
- Chief Procurement Officer
- Chief Transformation Officer
- General Manager
- Group Manufacturing Director
- Direttore Stabilimento
- Direttore Supply Chain
- Direttore Opex
- HR Director
-

C-LEVEL: 85%



AREE AZIENDALI ANALIZZATE:

- Logistica in-out bound
- Supply Chain
- Procurement
- Manufacturing
- R&D
- Sostenibilità
- Trasformazione Digitale
- HR Management



AZIENDE COINVOLTE



72%
Fatturato:
+100 € MIO



87%
Mercato:
B2B



83%
+100 Risorse

+20 INDUSTRY RAPPRESENTATE

- Automotive
- Beni di largo consumo
- Industrie di processo
- Food&Beverage
- Macchine&Impianti
-



Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

I processi industriali italiani end-to-end, incluse le fasi di procurement, logistica in-bound e out-bound e manufacturing, mostrano una buona maturità operativa: 71%.

In dettaglio:

Strategia e orizzonte dell'Eccellenza Operativa

Il **62%** delle aziende dichiara di avere **una strategia formalizzata di Operational Excellence**, un dato significativo che conferma una crescente consapevolezza del ruolo delle Operations come fonte di vantaggio competitivo.

L'orizzonte temporale è prevalentemente medio-lungo:

- **71% $\geq$ 3 anni**
- **14% $\leq$ 2 anni**
- **15% $<$ 2 anni**

Questo a dimostrazione che la maggior parte delle imprese non si limita a progetti episodici, ma costruisce piani strutturali e continuativi.

Gli obiettivi prioritari indicati sono:

- **differentiare in termini di innovazione di prodotto, servizi e qualità: 88%**
- **ottimizzare i processi per ridurre i costi di prodotto: 83%**
- **accelerare il Time-to-Market: 72%**

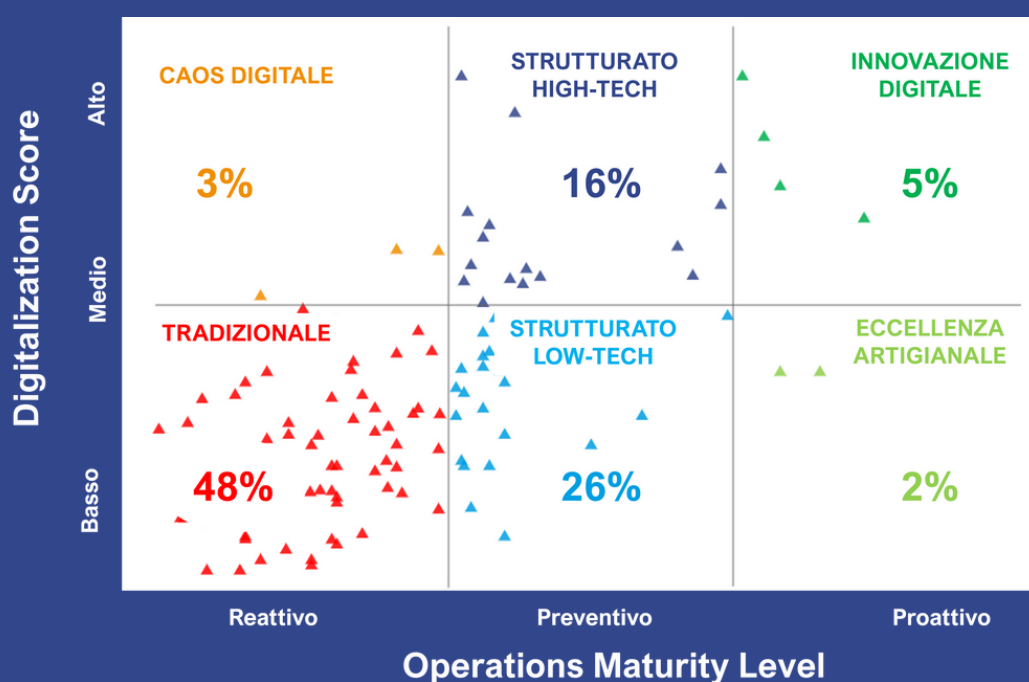
Operare su mercati di nicchia e competere primariamente tramite produzione a basso costo sono considerati gli obiettivi meno strategici.

È evidente una transizione dal paradigma della riduzione costo verso uno basato su Valore, Innovazione e Customer Experience.

Le aziende italiane si posizionano in prevalenza con un mindset reattivo e preventiva, con ancora un numero limitato di realtà in modalità proattiva, la fase oggi più strategica per anticipare il mercato.

Il Percorso di Digital Transformation, la leva strategica per essere proattivi è ancora all'inizio del percorso. Digitalizzare i processi significa trasformare le Operations in un motore di crescita.

Dove si collocano le aziende campione rispetto a questo percorso?



Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

✓ Tradizionale: 48%

Aziende con processi ancora reattivi ai problemi che emergono, pochi strumenti digitali implementati e tanto lavoro manuale.

✓ Caos digitale: 3%

La tecnologia è implementata, ma senza un metodo e una visione. Si digitalizza senza mappare, senza standardizzare.

✓ Low-Tech strutturato: 26%

Organizzazioni che hanno costruito processi solidi, preventivi, ma non ancora digitalizzati. In pratica, sanno come lavorare bene, ma mancano di strumenti per scalare.

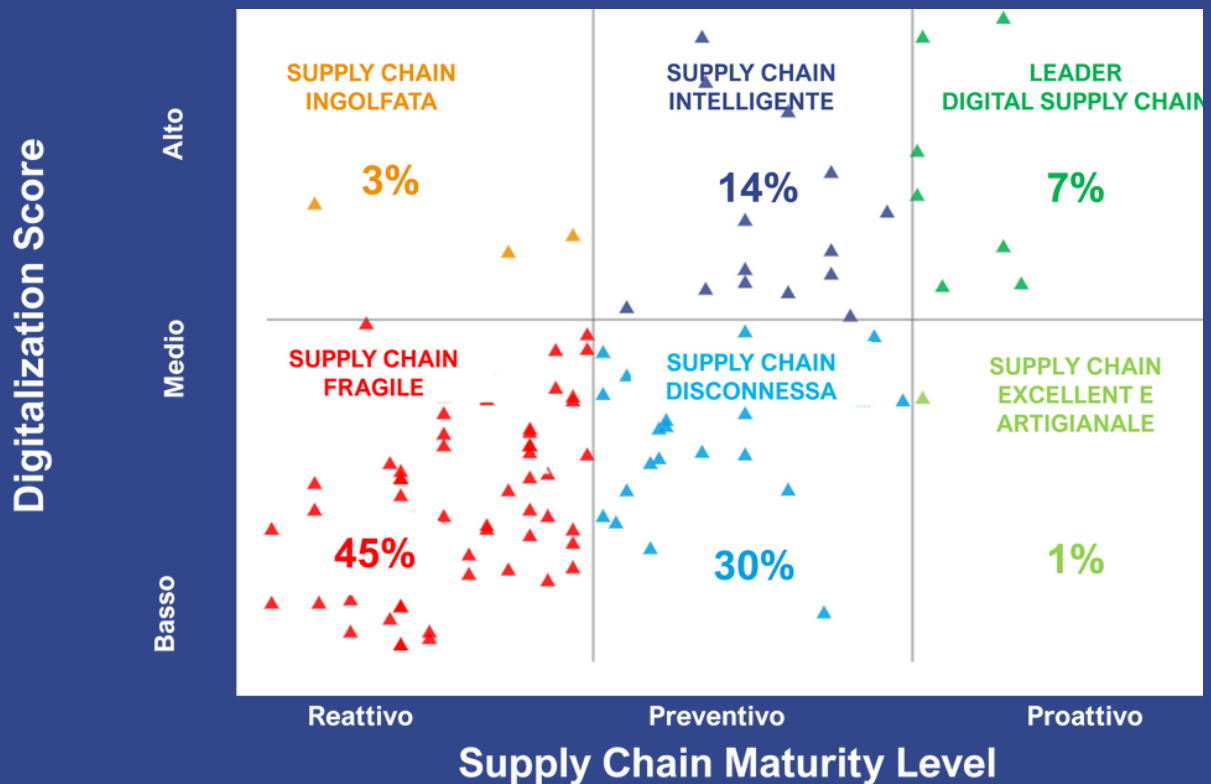
✓ Eccellenze artigianali: 2%

Performance altissime, ma ancora affidate alla competenza umana. Il limite di questa posizione è che il livello è garantito dalle persone e non è una cultura aziendale consolidata e consolidata.

Dalla resilienza alla Trasformazione Digitale: il futuro della Supply Chain.

Senza digitalizzazione, anche la Supply Chain più strutturata rischia di perdere competitività: dove si colloca il campione?

Il Supply Chain Maturity Level del campione si attesta al 67%. Una performance che evidenzia uno spazio significativo di miglioramento nell'integrazione end-to-end e nella digitalizzazione. Le Supply Chain delle aziende campione registrano una fragilità in termini di reattività e di livello di digitalizzazione. Questo implica una forte dipendenza da processi manuali, difficoltà nel gestire variazioni di domanda e problemi di fornitura.



Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

✓ Supply Chain Fragile: 46%

Questo indicatore riflette una situazione di processi reattivi caratterizzati da un basso livello di digitalizzazione, quindi una forte dipendenza da interventi manuali e da una pianificazione episodica.

✓ Supply Chain disconnessa: 30%

Segno di una transizione importante: le aziende stanno lavorando sulla strutturazione dei processi ma non hanno ancora integrato i dati in modo fluido tra i diversi anelli della catena di fornitura.

✓ Supply Chain intelligente: 14% e Leader digitali: 7%

Solo una parte delle aziende campione è riuscita a unire governance, processi e tecnologia in un ecosistema realmente predittivo e collaborativo.

I principali gap emergono su:

- integrazione digitale dei fornitori
- implementazione di strumenti predittivi per la pianificazione
- logiche di Risk Management strutturato.

La Supply Chain anche ben strutturata perde efficacia senza un adeguato supporto digitale.

L'interdipendenza tra digitalizzazione e maturità della catena del valore è ormai un fattore decisivo per la competitività accelerando il passaggio dalla resilienza alla capacità predittiva.



Con un **Digitalization Score medio del 48%**, la trasformazione digitale rappresenta l'area con il maggiore potenziale—e urgenza—di miglioramento.

La percezione del livello di digitalizzazione del campione analizzato:

- ✓ **Livello molto alto: 4%**
- ✓ **Livello alto: 10%**
- ✓ **Livello buono: 33%**
- ✓ **Livello basso: 53%**



Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

In dettaglio: solo il **4% del Campione analizzato è una Smart Factory**, il **42% ha definito una roadmap a 3-5 anni come parte integrante del piano strategico** e il **49% è ancora nella fase esplorativa** e solo il **6% del campione non sta affrontando il tema della Digital Transformation**.

In parallelo, dal nostro panel emerge che solo le imprese oltre i 250 M€ di fatturato e in particolare nelle industrie di processo e industrial components mostrano un livello molto alto. Segno che la trasformazione digitale richiede massa critica, visione e continuità.

Il livello di digitalizzazione è legato al fatturato?

I dati del campione analizzato evidenziano che la Digital Transformation è sempre più riconosciuta come tema strategico, ma la sua traduzione in azione resta fortemente condizionata dalle dimensioni aziendali.

Nel complesso, si registra che:

Aziende con un fatturato inferiore ai 30 M€

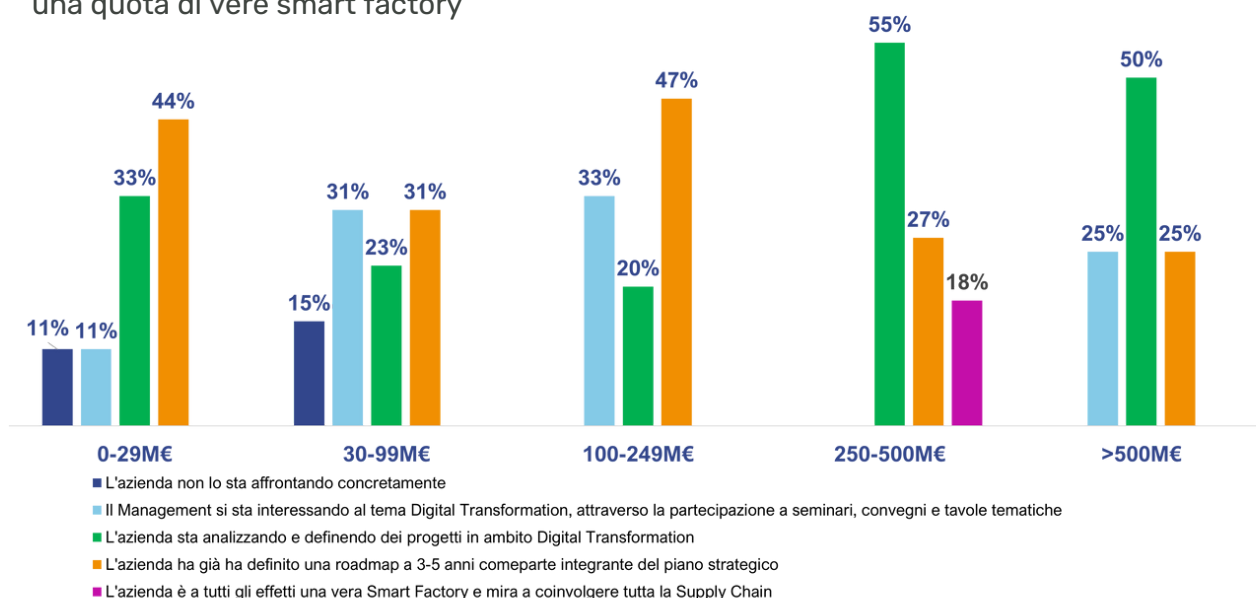
- **44%** sono all'**inizio del Digital Transformation Journey**, nella fase di strutturazione della roadmap
- **circa il 22%** non hanno ancora affrontato il tema o è nella fase esplorativa

Aziende con un fatturato compreso tra i 30-249 M€

- maggior parte dichiarano di essere nella fase di definizione dei progetti e roadmap strategica

Aziende con un fatturato superiore ai 250 M€

- oltre il **50%** ha già condiviso una roadmap chiara e appare l'unico segmento in cui emerge una quota di vere smart factory



Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

La Digital Transformation, oggi, è ancora una questione di massa critica e governance. Dove ci sono risorse, continuità e visione strategica, diventa parte del DNA aziendale. Dove prevale la logica del progetto o dell'urgenza, rimane frammentata, episodica, e perde impatto trasformativo.

La cybersecurity è il grande tema non veramente affrontato nei progetti di trasformazione digitale.

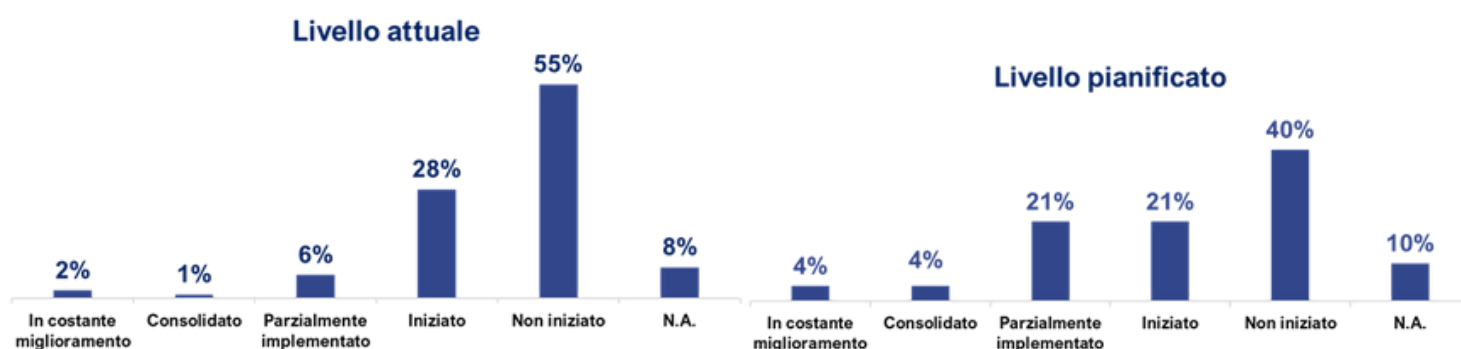


Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

Quando si considera la cybersecurity, nelle aziende, di solito lo si fa in modo reattivo: a seguito di un incidente, di un attacco, Ma **la cybersecurity dovrebbe essere pensata fin dall'inizio, come parte integrante della progettazione soprattutto nel mondo sempre più connesso di oggi.**

L'automazione avanzata e i sistemi IoT oggi elementi centrali nelle fabbriche moderne, offrendo grandi vantaggi in termini di efficienza e controllo. Tuttavia, questa crescente interconnessione espone le aziende a nuovi rischi spesso trascurati. Ogni dispositivo connesso può diventare un punto d'ingresso per attacchi informatici, soprattutto in sistemi complessi, eterogenei e difficili da proteggere. Senza un'architettura progettata con criteri di sicurezza fin dall'inizio, le imprese rischiano gravi impatti operativi. Tra i principali fattori di vulnerabilità: un'ampia superficie d'attacco e la presenza di dati sensibili come proprietà intellettuale e informazioni di processo.

L'adozione di AI e GenAI



Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

Solo il **34% del campione in esame ha lanciato progetti di implementazione di soluzioni basate su AI e GenAI**, e solo il **3% la utilizza in modo strutturato**, con quattro priorità principali:

1. Analisi di informazioni strategiche
2. Aumento della produttività individuale
3. Automazione dei processi
4. Potenziamento delle capacità umane

Questo ordine di priorità mostra che le aziende più mature non stanno cercando solo efficienza, ma nuove forme di intelligenza operativa: capacità di leggere segnali deboli nei dati, prendere decisioni in tempo reale e costruire organizzazioni “aumentate”, dove la tecnologia potenzia il pensiero umano.

Le principali difficoltà nell'adozione dell'AI:

- **Qualità e disponibilità dei dati: 40%**
- **Integrazione con i sistemi interni: 38%**
- **Costo delle soluzioni: 33%**
- **Resistenza al cambiamento: 17%**

In quali aree aziendali si sta applicando o si ha intenzione di applicare l'AI?

Score

Moltissimo



R&D
1,6



HR
Management
1,24



Customer
Service
1,6



Manufacturing
1,5



Finance &
Controlling
1,4



Supply
Chain
1,4



Sales &
Marketing
1,6

Per nulla

Legenda punteggi:

1 = per nulla

5 = moltissimo

Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

AI in ambito Manufacturing: realtà o promessa?

Nonostante l'interesse crescente, l'AI nel manufacturing si trova ancora in una fase iniziale, le aree applicative più diffuse riguardano:

- qualità
- customer experience
- process automation
- pianificazione operativa

I grandi dirigenti, all'interno della legge, hanno responsabilità nei loro affari al di fuori di fare il più possibile soldi per i loro azionisti? È con questa domanda che Milton Friedman, Premio Nobel per l'economia nel 1976, scosse l'opinione pubblica del suo tempo con una risposta netta "No", rigettando completamente il concetto di responsabilità sociale dell'impresa.

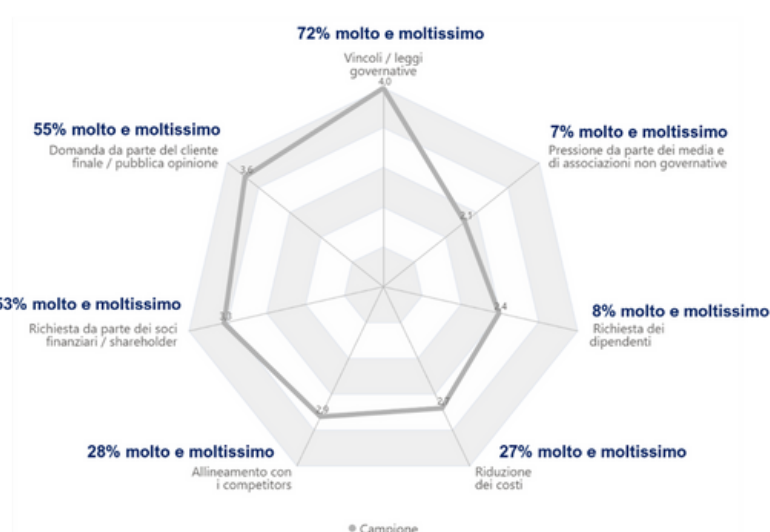
Da allora l'opinione pubblica è molto cambiata e la responsabilità sociale accompagnata dalla cosiddetta sostenibilità ambientale delle imprese è diventata un tema sentito e condiviso.

Per il campione analizzato, **la sostenibilità si attesta come un ulteriore elemento strategico dell'industria italiana, con un livello medio di maturità dell'89%:**

- **77% delle imprese impegna fino al 5% del fatturato a iniziative sostenibili**
- **18% investe fino al 30% del fatturato**
- **solo il 5% non ha ancora investito in programmi strutturati.**

Per oltre il 24% pianifica un aumento nei prossimi anni.

I driver principali per gli investimenti in sostenibilità



Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

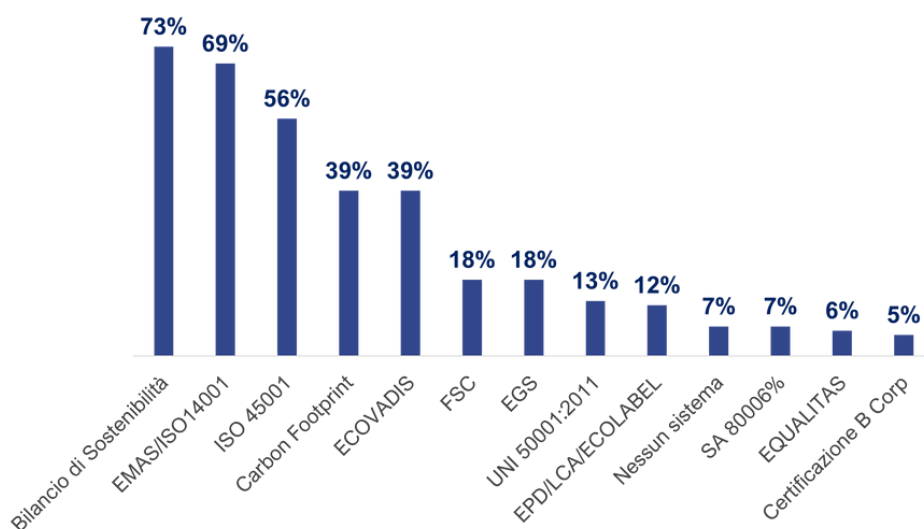
Sostenibilità come investimento e opportunità?

Le aziende del campione mostrano un'elevata adozione di sistemi formali di attestazione sul tema sostenibilità:

- **Bilancio di Sostenibilità: 73%**
- **ISO 14001 / EMAS: 69%**
- **ISO 45001: 56%**
- **Carbon Footprint e ECOVADIS: 39%**
- **Certificazioni ESG (Environmental, Social, Governance): 18%**

Solo il 7% delle aziende intervistate è privo di certificazioni.

Ancora limitata la dimensione sociale: **solo il 5% del Campione è certificato B Corp.**



Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

Il quadro complessivo evidenzia un buon livello di maturità ambientale, ma le aziende più avanzate vedono la sostenibilità non come costo ma come leva per:

- **accedere a nuovi mercati**
- **rispondere a richieste dei clienti**
- **ottenere punteggi ESG più elevati**
- **aumentare resilienza e reputazione**

Risorse Umane:

competenze, formazione e talent retention come fattori di competitività

Le imprese si trovano, oggi, ad affrontare una duplice sfida: da un lato, sviluppare e motivare le persone affinché diventino protagoniste del cambiamento; dall'altro, sfruttare le nuove tecnologie, come l'Intelligenza Artificiale e l'AI Generativa, per accelerare innovazione ed efficienza.

Le HR si confermano, quindi, un pilastro strategico della trasformazione industriale, con un livello medio di maturità del 58% e una tendenza in crescita.

Nel corso del 2025,

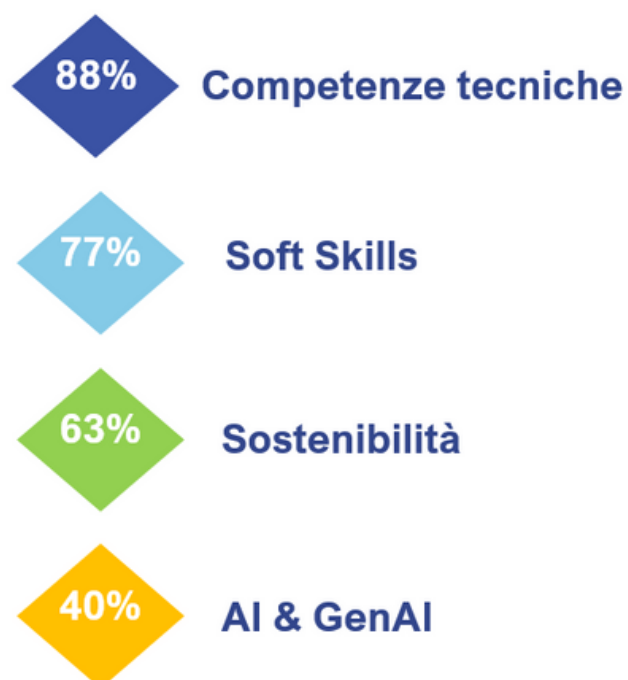
- **88% delle imprese ha investito meno del 5% del fatturato in formazione**
- **10% delle imprese investe tra 5% e 10%**
- **solo il 2% non ha investito sul tema della formazione.**

Tuttavia, il **34% delle aziende analizzate prevede di aumentare i budget destinati alla formazione nel prossimo anno.**

Le aziende riconoscono la necessità di formalizzare i processi di Knowledge Management e Transfert anche grazie allo sviluppo di Academy interne, ma il percorso è ancora tutto da costruire per oltre il 76% del campione analizzato.



Quali sono i temi principali scelti per i programmi di formazione?



Ma non sono valutati gli impatti dei programmi formativi lanciati sulle performance aziendali **per oltre il 40% del campione analizzato.**

Conclusioni

L'analisi complessiva che emerge dal **Benchmarking Study 2025 | What's next nelle Operations?** restituisce una fotografia articolata, caratterizzata da punti di forza significativi e aree di sviluppo che richiedono attenzione immediata.

I risultati dello studio confermano un tratto distintivo del Made In Italy Industriale: una forte cultura al miglioramento continuo e alla ricerca dell'eccellenza. Ma rivelano anche un divario digitale che oggi non possiamo più permetterci. L'adozione dell'AI e delle tecnologie più innovative non è più un'opzione, ma una leva indispensabile per la competitività e la resilienza delle imprese.

Il futuro della competitività industriale si giocherà su un asse chiave: integrare Operations, HR e Digital Transformation in un unico modello evolutivo e coerente.

Le aziende che sapranno investire simultaneamente su questi tre fronti saranno quelle in grado di affrontare con successo le sfide dei prossimi anni.



BONFIGLIOLI
CONSULTING

 **OCTAGONA**
A BONFIGLIOLI CONSULTING COMPANY

 **LEAN FACTORY SCHOOL®**
A BONFIGLIOLI CONSULTING BRAND

 **SOA RISORSE UMANE**
A BONFIGLIOLI CONSULTING COMPANY

Bonfiglioli Consulting è la firma italiana della consulenza aziendale. Fondata nel 1973, oggi è un Gruppo italiano di consulenza manageriale che supporta la crescita delle aziende nei mercati globali. Con oltre 100 consulenti in 13 uffici nel mondo, comprende Octagona, specializzata nell'internazionalizzazione, SOA Risorse Umane, per la ricerca e lo sviluppo del capitale umano e la Lean Factory School®, per la formazione.

www.bonfiglioliconsulting.com