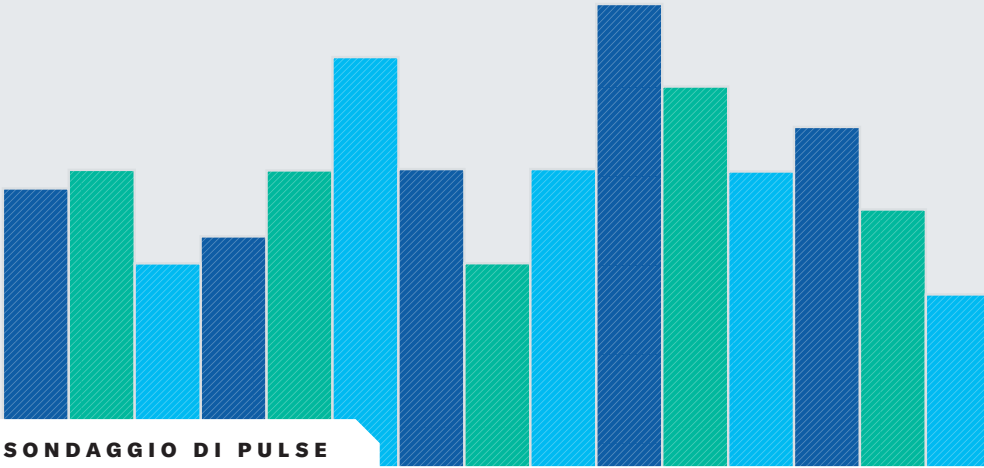




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



SONDAGGIO DI PULSE

Il futuro della progettazione di edifici

Promozione delle partnership tra società AEC e produttori di elementi per l'edilizia



Sponsorizzato da

 **AUTODESK.**

IL PUNTO DI VISTA DELLO SPONSOR

Il settore AEC (Architecture, Engineering and Construction) sta attraversando una trasformazione che riguarda più fronti. Gli ambienti edificati stanno cambiando, con spazi che diventano più organici, connessi e sostenibili. Team storicamente separati tra loro ora lavorano in modo più integrato. I processi di progettazione sono sempre più digitali e guidati dai dati.

E voi, i produttori di elementi per l'edilizia, vi ritrovate al centro di tutto. Voi realizzate i prodotti che danno forma agli spazi in continuo cambiamento attorno a noi. Avete le conoscenze e le competenze essenziali perché AEC possa prendere decisioni migliori in materia di progettazione. Voi possedete i dati di cui hanno bisogno i vostri collaboratori e clienti.

In breve, i produttori di elementi per l'edilizia fanno parte di AEC, oggi più che mai.

Tuttavia mentre affrontate i due mondi fundamentalmente differenti di produzione e AEC, avete necessità ben distinte. In particolare, dovete lavorare più strettamente che mai con chi è responsabile delle specifiche dei vostri prodotti. La distanza fra voi e loro vi mette in una posizione di reale svantaggio.

La buona notizia è che, mentre AEC attraversa una significativa trasformazione digitale, c'è più spazio che mai per un'integrazione e una collaborazione più ampie con i produttori di elementi per l'edilizia. Tuttavia il percorso da seguire per procedere non è sempre chiaro.

Abbiamo sponsorizzato la ricerca di Harvard Business Review Analytic Services volta a esaminare il ruolo dei produttori in AEC e a esplorare il loro percorso verso una maggiore partecipazione nel settore. Leggerete cosa immaginano le società AEC per i loro rapporti con i produttori. Tramite le interviste con i produttori giunti a metà dell'opera di digitalizzazione dei propri processi di progettazione, questo report condividerà informazioni stimolanti su come hanno formato partnership strategiche con i propri collaboratori AEC.

I produttori di elementi per l'edilizia non hanno mai avuto un'opportunità migliore di prendere posto al tavolo di AEC. Questa ricerca dimostra che le piattaforme digitali che consentono facili comunicazioni tra produzione e AEC sono disponibili, realizzabili e fondamentali per il futuro del settore. Incoraggiamo i lettori a utilizzare questo report come base su cui iniziare il proprio percorso di digitalizzazione. Vi invitiamo a unirvi a noi qui, in questo incrocio tra produzione e AEC in rapida trasformazione.



Srinath Jonnalagadda

**Vice presidente,
Business Strategy & Marketing,
Design & Manufacturing**

Autodesk

Il futuro della progettazione di edifici

Promozione delle partnership tra società AEC e produttori di elementi per l'edilizia

Negli ultimi anni, il settore dell'AEC (Architecture, Engineering and Construction) si è evoluto rapidamente e si concentra sempre più su come offrire esperienze differenziate con gli edifici che realizza. Per farlo, AEC necessita di prodotti per l'edilizia che siano più complessi e personalizzati che mai e di partner di BPM (Building Product Manufacturing) in grado di essere molto agili, collaborativi e reattivi.

Queste sono alcune delle scoperte di un recente sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services su 172 intervistati nel settore AEC (il 65% dei quali lavora per una società di progettazione o ingegneria architettonica, mentre un altro 22% lavora per un fornitore di servizi ingegneristici) che hanno familiarità con i rapporti delle proprie organizzazioni con i propri BPM. Infatti, oltre tre quarti degli intervistati concordano nel dire che la maggiore attenzione del mercato all'esperienza degli occupanti degli edifici ha accresciuto la necessità delle proprie organizzazioni di disporre di soluzioni più personalizzate e di una collaborazione più stretta con i BPM (il 30% è fortemente d'accordo, il 48% è abbastanza d'accordo).

“[In passato] un architetto progettava splendidi edifici per la loro estetica. A seguire una società di ingegneria verificava che non sarebbe crollato. Quindi le imprese edilizie ne verificavano le specifiche. Infine, i produttori di elementi per l'edilizia intervenivano per riempire i buchi con finestre”, spiega Erik Rasker, vice presidente e CTO (Chief Technology Officer) presso Reynaers Aluminium, un'azienda belga che sviluppa prodotti in alluminio per l'edilizia. “Tutto questo è cambiato drasticamente. Ora veniamo coinvolti dall'inizio insieme ad architetti e ingegneri. Il modo in cui progettiamo, realizziamo e installiamo i nostri sistemi ha una grande influenza sul prodotto finale. Gli AEC ci cercano come collaboratori poiché più integrato è il processo, più veloce ed efficiente questo risulterà, migliore sarà la qualità e più soddisfatto sarà il cliente.”

CARATTERISTICHE PRINCIPALI



Il **77%** degli intervistati nei settori di architettura, ingegneria ed edilizia afferma che la **maggiore attenzione** all'esperienza degli occupanti di un edificio ha aumentato la loro **necessità di soluzioni personalizzate e di una collaborazione** più stretta con i produttori di elementi per l'edilizia.



Il **73%** afferma che oggi avere un **rapporto molto collaborativo con i produttori di elementi per l'edilizia** è estremamente o molto importante per il successo dei loro progetti.



Il **56%** afferma che i suoi **produttori di elementi per l'edilizia sono fornitori sempre più collaborativi** che offrono alcune soluzioni personalizzate e hanno una familiarità sempre maggiore con i loro tool digitali.

In realtà, secondo gli intervistati del sondaggio, quando le organizzazioni AEC lavorano con BPM che si sono evoluti nei propri approcci e sono molto agili, collaborativi e reattivi ai requisiti del progetto, emergono numerosi importanti vantaggi commerciali. Tuttavia, BPM e AEC hanno ancora del lavoro da fare per creare partnership più forti. Poco meno di un quarto (il 22%) degli intervistati del settore AEC indica che i propri rapporti con i produttori di elementi per l'edilizia sono estremamente collaborativi. "L'approccio è diventato molto più olistico", afferma Rasker. "Tuttavia non tutto il mercato è arrivato a questo punto."

La frammentazione del mercato, la mancanza di standardizzazione dei tool digitali e la natura storicamente contraria ai cambiamenti del settore pongono alcune difficoltà per i BPM che vogliono creare legami più forti con i partner AEC. Nonostante la difficoltà del percorso, gli intervistati del settore AEC chiariscono cosa vorrebbero vedere in maggiore quantità dai propri BPM, tra cui più innovazione, personalizzazione, agilità, digitalizzazione e precisione nella pianificazione.

Il futuro della progettazione e dell'esperienza nell'edilizia

Rafik Mohareb, responsabile del settore ricerca e sviluppo presso State Window Corp., società che progetta e finestre e porte per grattacieli, afferma che "quasi tutti i nuovi progetti richiedono un prodotto personalizzato". "La maggior parte degli architetti cerca di fare qualcosa di nuovo, pertanto la maggior parte dei nostri progetti prevede l'uso di una nuova soluzione personalizzata che deve essere progettata. È una grande sfida."

Inoltre, ogni cliente chiede più velocità e, nell'ipercompetitivo mercato dei prodotti per l'edilizia, i BPM devono essere in grado di fornirli. "In genere c'è molta fretta. Se siamo lenti a fornire loro un nuovo progetto, i clienti ci lasciano e passano a un concorrente", dice Mohareb. "Facciamo tutto ciò che è necessario per portare a termine il lavoro e fornire sempre un rapido feedback all'architetto."

Infatti il sondaggio restituisce un'immagine di un ambiente commerciale in rapido cambiamento in cui le società AEC devono affrontare una confluenza di nuove richieste dei clienti che, di contro, crea la necessità di più velocità, agilità e personalizzazione dai propri BPM. Tra i fattori di disturbo che promuovono il cambiamento per le organizzazioni AEC, i principali sono la maggiore richiesta di esperienze digitali 3D, soluzioni più personalizzate, più velocità, edifici più sostenibili e una maggiore adozione di sistemi e processi BIM (Building Information Modeling). **FIGURA 1**

Per soddisfare con successo questa convergenza di aumento nelle richieste dei clienti e sfruttare appieno queste nuove capacità tecnologiche, le società AEC stanno cercando partnership di maggior valore dai BPM. Quasi tre quarti (il 73%) degli intervistati afferma che oggi avere un rapporto molto collaborativo con i propri BPM è molto o estremamente importante per il successo dei propri progetti. Guardando al futuro, l'importanza dei rapporti collaborativi con i BPM rimane elevata; il 74% afferma che nei prossimi tre anni un rapporto molto collaborativo con i BPM sarà molto o estremamente importante per il successo dei progetti.

Zach Kuecker, responsabile tecnico presso Schumacher Elevator, afferma che i clienti della sua società chiedono soluzioni estremamente personalizzabili insieme a velocità e agilità. "In genere veniamo contattati mentre è in corso la costruzione e per i clienti è necessaria una nostra reazione rapida e la personalizzazione dei nostri prodotti", afferma Kuecker. "La collaborazione è il modo in cui consentiamo loro di realizzare i propri obiettivi. Avere un rapporto più stretto con il cliente ci aiuta a comprendere meglio le necessità e le tempistiche di entrambi, pertanto possiamo ottimizzare la nostra pianificazione e i nostri processi di produzione."

In Reynaers Aluminium, il processo inizia riunendo tutte le parti in una sala per la realtà virtuale (VR) dove esaminiamo i progetti dell'edificio. Il tool VR trasforma un modello architettonico in un'esperienza immersiva in cui architetti, ingegneri e progettisti dei prodotti possono impegnarsi nella revisione di tutti gli aspetti inerenti alla progettazione e tecnici dall'interno o attorno all'edificio. "In molti casi la discussione non riguarda nemmeno le finestre o la facciata", afferma Rasker. "Si tratta invece di un momento di collaborazione in cui tutte le parti coinvolte possono iniziare a prendere decisioni progettuali insieme. Il nostro ruolo è agevolare quella discussione e assicurarci che i nostri prodotti soddisfino le esigenze di tutti."

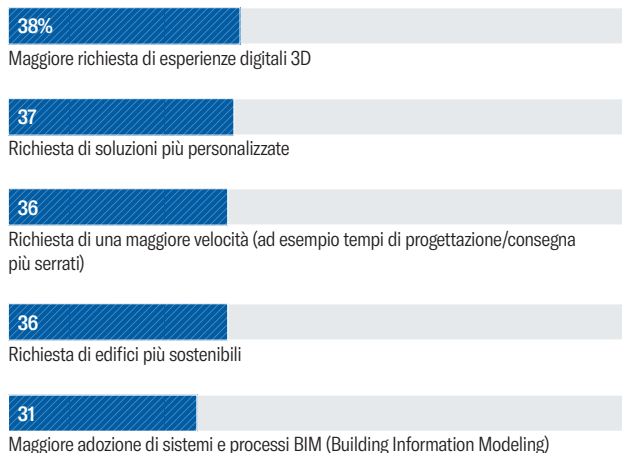
Lo stato delle arti collaborative

È chiaro che AEC e BPM leader riconoscono l'esigenza di partnership strategiche dalla fase di progettazione al completamento. Tuttavia, in molti casi c'è spazio per un significativo miglioramento. Questa crescita si sta verificando in Schumacher Elevator. Nei suoi 84 anni di vita, la personalizzazione è sempre stata un fattore distintivo competitivo per questa azienda, ma ora l'attenzione è rivolta

FIGURA 1

Il disagio arriva nel settore edilizio

I seguenti fattori sono tra i primi tre che promuovono il cambiamento all'interno delle organizzazioni AEC.



Fonte: Harvard Business Review Analytic Services Survey, giugno 2020



Il 74%

degli intervistati del settore AEC afferma che nei prossimi tre anni un rapporto molto collaborativo con i BPM sarà molto o estremamente importante per il successo dei progetti.



Il 61%

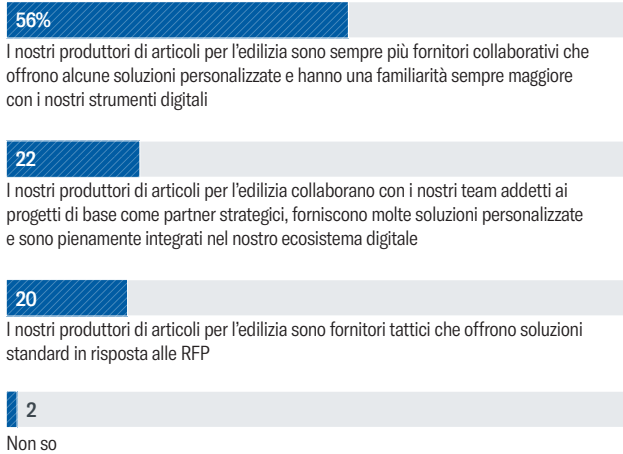
**degli intervistati
del settore AEC
interromperebbe
un rapporto o non
incaricherebbe un
BPM le cui soluzioni o
caratteristiche mal si
abbinano ai requisiti
di un progetto.**

FIGURA 2

Creazione di un'associazione strategica

Una minoranza degli intervistati delle AEC afferma che oggi i loro BPM operano come partner integrati e strategici.

Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio la maggior parte dei produttori di articoli per l'edilizia con cui lavora la vostra organizzazione?



Fonte: Harvard Business Review Analytic Services Survey, giugno 2020

a come muoversi e reagire più rapidamente e a come stabilire quali nuove tecnologie possono garantire un rapporto più efficace tra la società e i suoi clienti. A tal fine, l'azienda sta valutando tool come BIM, per assicurarsi che il personale addetto alle vendite a contatto con i clienti sia tecnicamente esperto, e sta cercando di ottenere una maggiore trasparenza dai propri clienti AEC. "Quando tutto funziona alla perfezione", afferma Kuecker, "veniamo coinvolti prima nel processo e siamo così in grado di vedere le cose in anticipo."

Meno di un quarto (il 22%) degli intervistati del settore AEC indica che i propri rapporti con i produttori di elementi per l'edilizia sono estremamente collaborativi, mentre il 38% descrive i propri rapporti con i BPM come molto collaborativi. Tre intervistati su 10 affermano che i propri rapporti con i BPM sono abbastanza collaborativi, mentre l'11% li descrive come poco collaborativi.

Oggi la maggior parte dei rapporti con AEC-BPM sembrano essere in fase di evoluzione; ciò significa che i BPM non sono più semplicemente un collettore di ordini ma non sono ancora una parte integrante del team AEC. Più di metà degli intervistati afferma che la maggior parte dei propri BPM è formata da fornitori sempre più collaborativi, ha una crescente familiarità con i loro tool digitali e fornisce alcune soluzioni personalizzate. Tuttavia poco meno di un quarto afferma che i propri BPM operano come partner dei propri team di progetto AEC core, sono perfettamente integrati nell'ecosistema digitale dei team AEC e forniscono molte soluzioni personalizzate. Un intervistato su cinque afferma che i propri produttori di elementi per l'edilizia sono semplici fornitori tattici che offrono soluzioni standard in risposta alle RFP. **FIGURA 2**

Che cosa desiderano gli AEC

Quando devono stabilire con quali produttori di elementi per l'edilizia lavorare, le società AEC sono chiaramente alla ricerca di partner più reattivi, agili e affidabili, ma al contempo anche attenti ai costi. In effetti, esse tendono a evitare o scelgono di non lavorare con BPM che mancano di queste capacità.

Gli AEC affermano che i fattori più importanti in un BPM sono reputazione, fiducia e credibilità (il 40% ha selezionato queste caratteristiche come uno dei primi cinque fattori); prezzo (30%); capacità di personalizzare prodotti o soluzioni per i progetti (28%); capacità di rispettare i piani di consegna dei progetti (25%); e competenza in materia di BIM (23%).

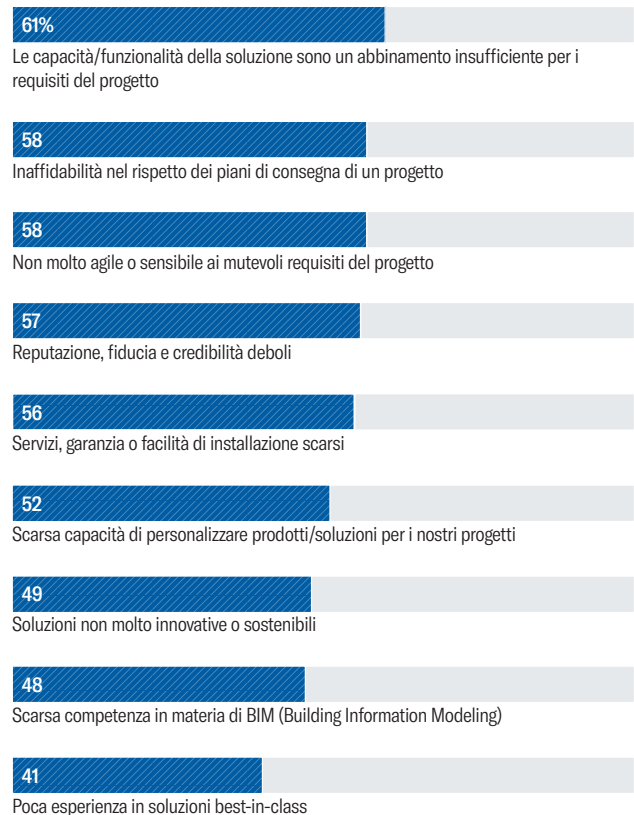
Inoltre, il 61% degli intervistati del settore AEC interromperebbe un rapporto o non incaricherebbe un BPM le cui soluzioni o caratteristiche mal si abbinano ai requisiti di un progetto. Più della metà agirebbe in questo modo con BPM inaffidabili nel rispettare i piani di consegna di un progetto; non molto agili o reattivi in caso di variazione nei requisiti del

FIGURA 3

I "deal-breaker" di AEC-BPM

Gli AEC sceglierebbero di non impegnarsi o terminerebbero un rapporto con i BPM per molte ragioni.

Percentuale di intervistati che affermano che terminerebbero un rapporto o non si impegnerebbero con un produttore di articoli per l'edilizia per le seguenti ragioni.



Fonte: Harvard Business Review Analytic Services Survey, giugno 2020

progetto; con una scarsa reputazione di fiducia e credibilità; con scarsi servizi, garanzie o facilità di installazione; o con scarsa capacità di personalizzare. **FIGURA 3**

Rispettare i requisiti e i piani di un progetto e garantire la solidità di reputazione e servizi sono fattori molto importanti per i migliori BPM. Tuttavia queste aziende danno anche sempre maggiore attenzione alla creazione di un'efficiente base di personalizzazione e al tentativo di offrire reattività e agilità.

Dieci anni fa, la personalizzazione richiedeva molto tempo e impegno e grandi rilavorazioni, ma oggi Reynaers Aluminium ha sistematizzato la personalizzazione in modo da poterla offrire efficientemente su larga scala. "Ce n'è una forte richiesta", afferma Rasker. "Non dobbiamo più reinventare la ruota ogni volta. Possiamo personalizzare in modo efficiente, affidabile e veloce." La società ha creato un negozio di componenti e software con cui i clienti possono configurare i propri sistemi come necessario. Oggi, "il 90% di ciò che vendiamo è [quel tipo di] personalizzazione di massa", afferma Michel Van Put, responsabile capo prodotti della società. L'altro 10% riguarda personalizzazioni più specifiche. "Anche queste personalizzazioni ci aiutano ad avere successo", aggiunge.

I BPM leader stanno anche iniziando ad adottare la tecnologia BIM impiegata dai loro clienti AEC. "Più siete in grado di digitalizzare il processo costruttivo, dal concetto alla realizzazione, più potete velocizzare le cose", afferma Rasker. "Prima di BIM c'erano disegni e documenti che qualcuno doveva inserire nel sistema. Fornendo tool di progettazione fin dall'inizio del lavoro, possiamo inserire le nostre modifiche

digitali nel momento stesso in cui qualcuno mette qualcosa su carta. Non è necessario riprodurre nulla. È un sistema affidabile e possiamo apportare modifiche senza discussioni. È un must assoluto per chi desidera sopravvivere nel mondo dell'edilizia."

Alcune organizzazioni possono incontrare difficoltà nell'investire nella competenza BIM poiché faticano a vedere il collegamento tra il denaro e il tempo necessari e i maggiori ricavi che possono derivarne. "Questa è la sfida più grande. Dovete sedervi e immaginare il throughput e la velocità tra qualsiasi cliente e il BPM", afferma Kuecker. "Dobbiamo comprendere come possiamo utilizzare BIM per sostenere il punto in cui concentriamo le nostre attività di sviluppo dei prodotti." Creare un caso aziendale per questo richiede tempo. "Queste sono le difficoltà che si incontrano con tutto ciò che è innovativo", afferma. "Dovete comprendere in che modo aggiunge valore all'inizio e come può essere utilizzato tra più progetti mentre sviluppate partnership più strategiche. Dovete fare un passo indietro e osservare la cosa a livello di sistema."

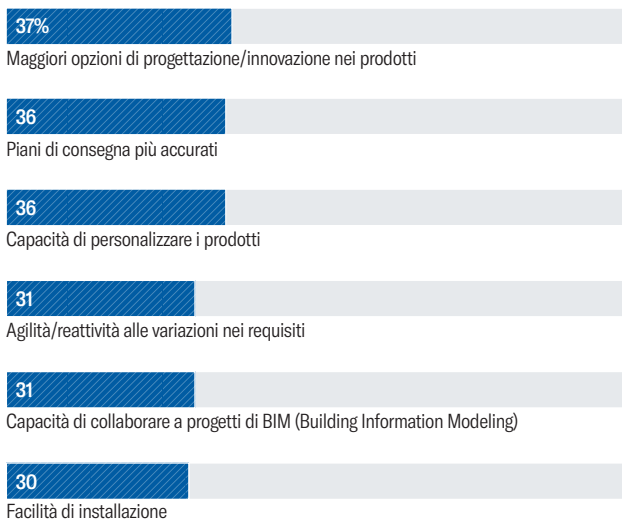
In Reynaers Aluminium, BIM è una parte di un più ampio lavoro di digitalizzazione. "Lo chiamiamo chiudere il circolo digitale", afferma Van Put. "Dalla prima bozza alla produzione all'installazione, facciamo tutto in modo digitale per rendere più efficiente il processo." La società fornisce ai propri partner di produzione anche tool digitali che promuovono una produzione più efficiente e agile dei suoi sistemi di costruzione. "Abbiamo sviluppato un'efficiente struttura di produzione per i nostri clienti", afferma Rasker, che fa anche notare che la società utilizza anche la VR per fornire un'immersione 3D che aiuta i produttori a progettare le proprie industrie. "I clienti non sono ancora pronti, ma poco alla volta potete convincerli del valore. Se ci coinvolgete nella vostra produzione come costruttori o nella vostra progettazione come architetti, possiamo formare un team e una partnership digitale in grado di garantire risultati positivi per tutti."

FIGURA 4

Una lista di desideri AEC per i BPM

Per iniziare, le società AEC desiderano che i propri BPM siano in grado di fornire prodotti e opzioni di progettazione più innovativi.

In quali aree devono migliorare maggiormente i vostri produttori di articoli per l'edilizia? (SELEZIONARNE FINO A CINQUE)




Fonte: Harvard Business Review Analytic Services Survey, giugno 2020

Il ritorno alle partnership strategiche

I clienti AEC manifestano una chiara preferenza per BPM come Reynaers Aluminium, Schumacher Elevator e State Window che sono molto attenti ad accrescere agilità, reattività, personalizzazione e digitalizzazione, qualità che non costituiscono ancora la norma all'interno del settore.

Tuttavia il sondaggio mostra che c'è un percorso chiaro per i BPM che desiderano diventare partner strategici dei propri clienti AEC. Gli intervistati del settore AEC hanno rivelato aree in cui sono ansiosi di vedere qualche specifico miglioramento dai BPM. In cima alla lista vi sono più opzioni di progettazione e innovazione di prodotti, capacità di personalizzare i prodotti, piani di consegna più accurati, agilità o reattività ai cambiamenti nei requisiti e capacità di collaborare a progetti BIM. **FIGURA 4**

Anche i BPM più lungimiranti devono superare grandi ostacoli per soddisfare le crescenti aspettative dei propri partner AEC. Uno dei problemi più grandi è la mancanza di standardizzazione su alcuni tool. "Dal punto di vista di ciò che desiderano, non esistono due clienti uguali tra loro. Per soddisfare tutti, dovete fare una cosa in un modo per un cliente, quindi in un altro modo per un cliente differente", afferma Kuecker. "Tutto sarebbe molto più facile se i clienti lavorassero con le stesse piattaforme e lo stesso software."



“C’è una forte richiesta di [personalizzazione sistematizzata]. Non dobbiamo più reinventare la ruota ogni volta. Possiamo personalizzare in modo efficiente, affidabile e veloce.”

**Erik Rasker, VP e CTO di
Reynaers Aluminium**



Mentre i prodotti che saranno inseriti dentro e intorno agli edifici diventano più sofisticati, il ruolo dei produttori di elementi per l'edilizia deve evolversi trasformando i fornitori AEC in partner strategici AEC. I BPM leader stanno iniziando ad adattarsi e ad aiutare a dare forma a questa nuova realtà.

Il settore edilizio è anche incredibilmente frammentato rispetto, ad esempio, al settore automobilistico, il quale è molto più maturo in termini di formazione di partnership strategiche e di collaborazioni tra i vari player. A fronte di pochi produttori di auto, vi sono migliaia di società AEC, afferma Kuecker. Inoltre, il settore edilizio è stato più lento nell'adozione di nuovi modi di lavorare. "È un settore molto tradizionale, con società che lavorano in un determinato modo per anni e anni", afferma Rasker. "Può essere difficile cambiarlo. Tuttavia oggi le cose stanno cambiando rapidamente."

Infine, la creazione di un cambiamento culturale e la creazione di rapporti più collaborativi richiedono tempo e lavoro. "Cambiare è difficile, perché migliaia di persone devono cambiare ciò che hanno fatto per anni. Il processo richiede una rieducazione e una formazione continue", afferma Rasker.

Tuttavia i ritorni per AEC e BPM sono chiari. Gli intervistati del settore AEC riferiscono che i vantaggi maggiori del lavoro con questi tipi di BPM sono, o sarebbero, prodotti di qualità più alta (il 45% ha selezionato questa caratteristica come uno dei primi tre fattori), clienti più felici (33%), soluzioni più sostenibili (32%), costi minori (31%) ed esecuzione più veloce dei progetti (31%).

La capacità di personalizzare rapidamente e in modo agile e di alta qualità ha garantito a State Window una grande quantità di lavoro aggiuntivo, che ha richiesto l'apertura di un'altra struttura in grado di aumentare del 40% le proprie capacità produttive. "Stiamo crescendo così rapidamente poiché abbiamo una buona esperienza con un elevato numero di lavori di progettazione personalizzati", afferma Mohareb. "Ci siamo creati una reputazione nella progettazione personalizzata e [i clienti] sanno quanto siamo veloci e accurati."

Conclusioni

Il sondaggio conferma il cambiamento che sta iniziando, e deve continuare, ad avvenire tra le società AEC e i loro BPM mentre il settore volge la sua attenzione a esperienze più personalizzate, sostenibili e differenziate per gli utenti finali. Mentre i prodotti che saranno inseriti dentro e intorno agli edifici diventano più sofisticati, il ruolo dei produttori di elementi per l'edilizia deve evolversi trasformando i fornitori AEC in partner strategici AEC. I BPM leader stanno iniziando ad adattarsi e ad aiutare a dare forma a questa nuova realtà.

Il passaggio dall'attenzione solamente per la misura e la gestione della produttività a quella rivolta all'esperienza dei clienti richiede un cambio di mentalità. Tuttavia, in realtà oggi le due cose sono inestricabilmente collegate. "Agilità, automazione e collaborazione sono ciò che ci rende più produttivi", afferma Van Put. "Queste caratteristiche ci renderanno molto più produttivi che in passato."

Quando i BPM sono molto agili, collaborativi e reattivi ai requisiti del progetto, queste qualità non aiutano solamente gli AEC, ma anche il loro fatturato lordo. "Aiuterà la nostra crescita commerciale. Disporre di un fornitore strategico che sapete essere affidabile può togliere molta pressione dal cliente e lasciarlo libero di lavorare su altri aspetti del progetto", afferma Kuecker. "I clienti possono ottenere più lavoro e di conseguenza questo vale anche per voi."

Inoltre, una partnership più collaborativa tra AEC e BPM promuove una maggiore innovazione nei prodotti per l'edilizia. "Come partner strategici, potete avere un'anteprima della visione del settore e della roadmap del cliente, vale a dire di dove questo desidera essere tra 5-10 anni", aggiunge Kuecker. "Ciò offre opportunità e vi dà il tempo per prepararvi meglio e avere la tecnologia giusta per il futuro."

METODOLOGIA E PROFILO DEI PARTECIPANTI

Ha completato il sondaggio un totale di 172 intervistati presi dal pubblico di lettori di HBR (lettori della rivista/e-newsletter, clienti, utenti di HBR.org).

Dimensioni

dell'organizzazione

4%

10.000 o più dipendenti

21%

Da 1.000 a 9.999 dipendenti

24%

Da 500 a 999 dipendenti

51%

Fino a 499 dipendenti

Anzianità

47%

Direzione esecutiva/
membri del Consiglio di
amministrazione

23%

Dirigenza senior

26%

Dirigenza di medio livello

4%

Altri gradi

Regioni

46%

Nord America

26%

Europa

19%

Asia, Oceano Pacifico

5%

Medio Oriente/Africa

3%

America latina

1%

Altro

Il totale dei valori indicati può non raggiungere il 100% a causa degli arrotondamenti.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

CHI SIAMO

Harvard Business Review Analytic Services è un'unità di ricerca commerciale indipendente che fa parte di Harvard Business Review Group e conduce ricerche e analisi comparative su importanti argomenti gestionali e opportunità commerciali emergenti. Cercando di fornire intelligence commerciale e informazioni approfondite a livello di collega-gruppo, ogni report viene pubblicato in base a quanto scoperto da ricerche e analisi quantitative e/o qualitative originali. I sondaggi quantitativi vengono condotti insieme ad HBR Advisory Council, il panel di ricerche globali di HBR, mentre le ricerche qualitative vengono condotte con dirigenti aziendali senior ed esperti in materia interni ed esterni alla comunità di autori di *Harvard Business Review*. Inviateci un'e-mail all'indirizzo hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services