

FOCUS formazione continua

La concorrenza nel settore della formazione continua

ARANYA SRITHARAN & LYNETTE WEBER

Riassunto dei risultati del sondaggio 2025
fra gli enti di formazione continua svizzeri

Introduzione

Il sondaggio annuale condotto dalla FSEA presso gli enti di formazione continua nel 2025 ha trattato il tema della concorrenza. Gran parte del settore della formazione continua viene descritto, in Svizzera, come un mercato organizzato su base commerciale. Molti enti di formazione si trovano pertanto in concorrenza fra di loro e, per rimanere competitivi, devono costantemente adeguare le proprie offerte alle esigenze del mercato e del pubblico. Il presente rapporto si concentra su come questo contesto competitivo è percepito e sugli sviluppi della concorrenza tra gli enti di formazione in Svizzera.

Le presenti analisi si basano sul sondaggio che la FSEA conduce annualmente presso gli enti di formazione continua in Svizzera. La parte del sondaggio utilizzata per il «FOCUS Formazione continua» è, ad ogni edizione, dedicata a un tema specifico. Il sondaggio online, parzialmente standardizzato, viene pubblicato ogni anno alla fine del primo trimestre in tedesco, francese e italiano. Nel 2025 il sondaggio è stato inviato a 2672 indirizzi che, grazie all'ampia banca dati di cui dispone la FSEA, comprendono gran parte degli enti di formazione svizzeri. Dopo la procedura di scrematura dei dati, il campione analizzato comprendeva 292 enti.

I risultati mostrano che la maggioranza degli enti che hanno partecipato al sondaggio si trova in concorrenza con altri enti e considera, per altro, la competitività della propria organizzazione come molto o piuttosto forte. La maggioranza degli enti afferma, inoltre, che la concorrenza si è intensificata negli ultimi tre anni. I motivi più frequentemente citati a questo proposito sono l'aumento dell'offerta da parte dei concorrenti, l'ingresso di nuovi enti sul mercato, il cambiamento dei bisogni e delle esigenze di apprendimento dei partecipanti alla formazione e la diminuzione della domanda.

A rappresentare una sfida per gli enti sono soprattutto le mutate esigenze di quanti partecipano alla formazione: essi si aspettano infatti contenuti e formati fortemente adattati ai propri bisogni individuali. Ciò comprende in particolare formati flessibili in quanto a tempi e luoghi, corsi digitalmente arricchiti e offerte di breve durata.

Per soddisfare le esigenze di un mercato così altamente competitivo, gli enti di formazione continua utilizzano diverse strategie. La principale è costituita dall'ingresso in nuovi segmenti, insieme a maggiori investimenti nello sviluppo delle offerte. Sono altresì importanti gli investimenti dedicati a contattare/acquisire gruppi target nonché quelli per migliorare l'infrastruttura della propria organizzazione.

Caratteristiche della concorrenza nel settore della formazione continua

La grande maggioranza (83%) degli enti intervistati ha indicato che la propria offerta di formazione è in concorrenza diretta con quella di altre organizzazioni (cfr. Figura 1).

La risposta a questa domanda varia, in parte in modo significativo, in base alle caratteristiche degli enti stessi. Per esempio, si nota che il 77% degli enti di piccole dimensioni indica di trovarsi in concorrenza con altri enti di formazione continua, mentre tale quota è dell'88% sia per le organizzazioni di medie dimensioni sia per quelli di grandi dimensioni. Emergono altresì differenze in base alla titolarità dell'ente: gli enti privati di pubblica utilità e quelli privati commerciali affermano di trovarsi in concorrenza con altri enti con maggiore frequenza (rispettivamente 84% e 91%) rispetto a quelli pubblici (73%).

Agli enti è stato chiesto di valutare alcune affermazioni relative all'attuale situazione della competitività nel settore della formazione continua. In relazione alla struttura del mercato sono state loro presentate quattro affermazioni.

Per quanto riguarda l'affermazione «le barriere d'ingresso nel mercato sono basse», il 17% degli enti afferma che essa è del tutto vera, il 40% che è in gran parte vera mentre la minoranza (43%) che essa è solo parzialmente vera o non vera. Il 59% degli enti giudica come parzialmente vera o non vera l'affermazione che «la concorrenza è distorta dall'intervento statale». Il 59% non concorda affatto con l'affermazione che «il mercato è soggetto alla concorrenza internazionale», mentre solo il 5% ritiene tale affermazione del tutto vera. Le valutazioni relative all'affermazione secondo cui «il mercato è dominato da uno o pochi enti di formazione (monopolio o oligopolio)» sono invece meno uniformi: il 34% afferma che essa è in gran parte vera e il 34% che non è vera.

Quali delle seguenti affermazioni ritiene veritiere in relazione al contesto competitivo in cui opera la sua organizzazione?

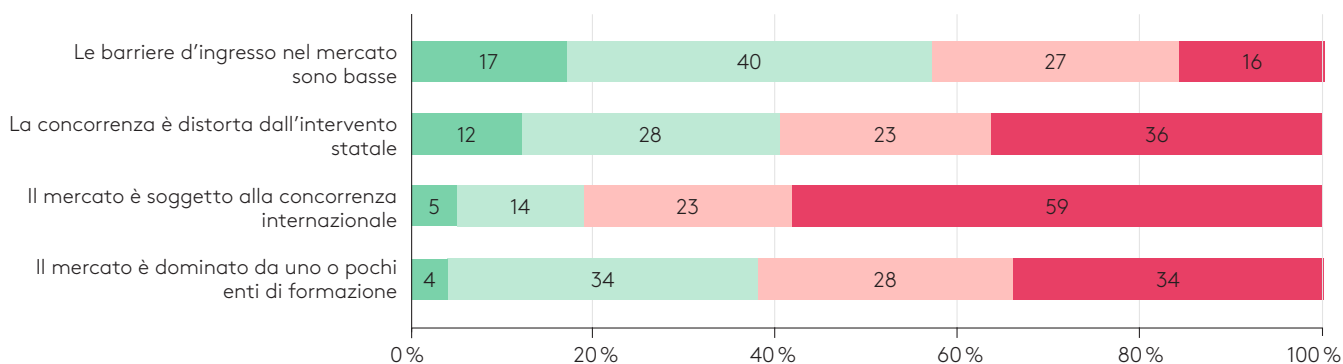


Fig. 1:
Affermazioni sul contesto competitivo
(percentuali arrotondate). N = 258.

Del tutto vero In gran parte vero Parzialmente vero Per nulla vero

Le organizzazioni non profit (ONP), sono sensibili ai prezzi, le imprese fedeli

Gli enti di formazione continua annoverano più gruppi di clienti tra gli acquirenti delle proprie offerte. L'indagine mostra che l'intensità della pressione concorrenziale viene percepita in maniera diversa in relazione ai diversi gruppi: essa appare infatti forte o molto forte in relazione a privati e imprese (70%). Seguono gli enti pubblici (63%) e le organizzazioni non profit (61%). Riguardo alla propria organizzazione, la concorrenza è valutata più frequentemente come piuttosto debole o molto debole (55%).

Come evidenziano le risposte fornite, i diversi gruppi di clienti, possono essere caratterizzati in modo differente. La Figura 2 mostra come gli enti valutano i rispettivi gruppi di clienti (privati, aziende, autorità o amministrazione pubblica, organizzazioni non profit nonché la propria stessa organizzazione). Agli enti è stato chiesto di indicare il proprio grado di accordo o disaccordo rispetto alle tre affermazioni riportate nella figura. Le percentuali mostrano quanti degli enti hanno valutato la rispettiva affermazione come «vera» o «parzialmente vera».

Quali delle seguenti affermazioni si applicano ai rispettivi gruppi di clienti?

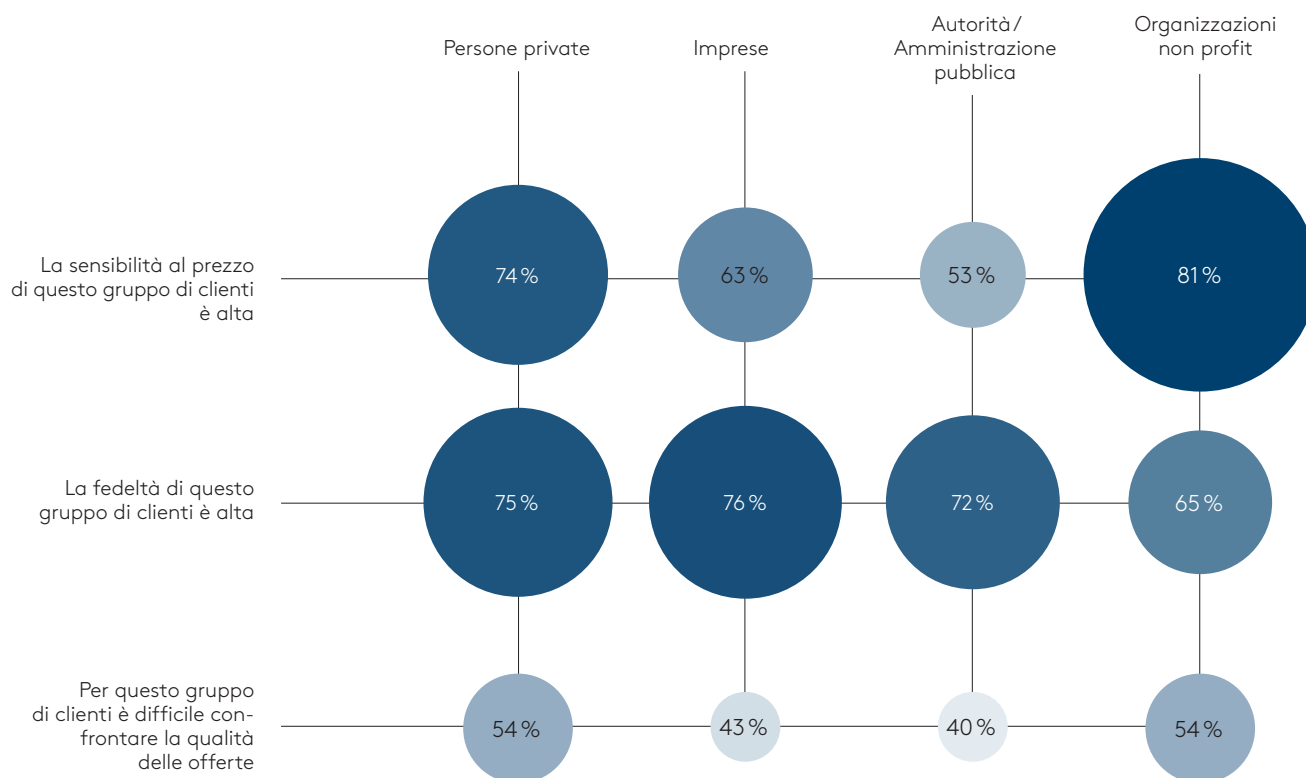


Fig. 2:
Dichiarazioni sui gruppi di clienti rilevanti. I valori indicano la quota di fornitori che hanno valutato la rispettiva affermazione come «Del tutto vero» o «In gran parte vero». N per persone private = 198, per imprese = 128, per autorità o amministrazione pubblica = 135, per organizzazioni non profit = 37.

Secondo gli enti, l'affermazione «La sensibilità al prezzo di questo gruppo di clienti è alta» si applica in particolare alle ONP (81%), mentre sembra valere meno per le autorità e l'amministrazione pubblica (sebbene anche in questo caso il 53% degli enti la valuti come vera o parzialmente vera). L'affermazione «La lealtà/fedeltà di questo gruppo di clienti è alta» riceve generalmente un elevato consenso in relazione a tutti i gruppi di clienti: ciò vale maggiormente per le imprese (76%) e in misura minore per le ONP (65%). Al contrario, l'affermazione «Per questo gruppo di clienti è difficile confrontare la qualità delle offerte» riceve meno consenso per tutti i gruppi di clienti, ma ha un peso minore per quanto riguarda le autorità e l'amministrazione pubblica (40%), rispetto a privati e ONP (entrambi 54%).

Quali delle seguenti strategie persegue attualmente la sua organizzazione per rimanere competitiva?

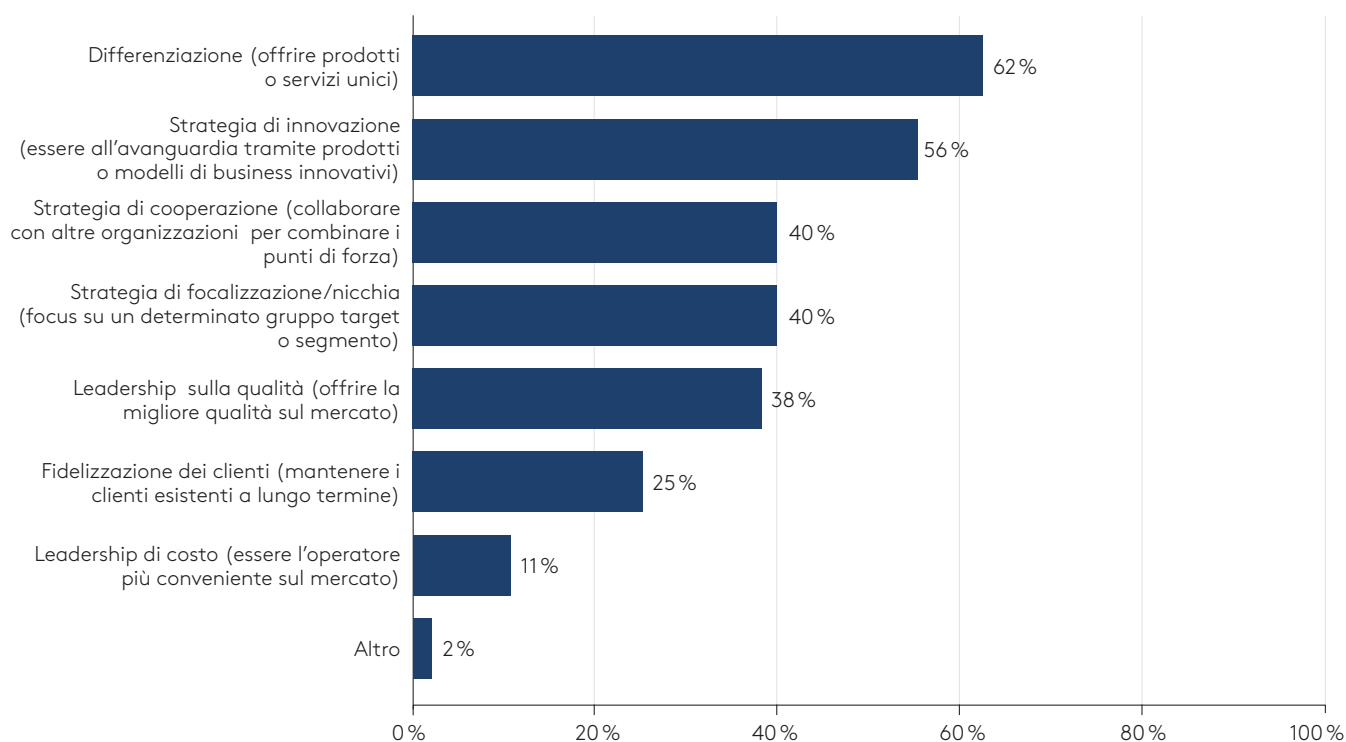


Fig. 3:
Strategie per la competitività. N = 277. Massimo tre opzioni selezionabili.

Gli enti di formazione utilizzano diverse strategie per garantire la propria competitività (Figura 3). Quella più importante è la differenziazione, vale a dire l'offerta di prodotti o servizi unici: il 62% degli enti indica, infatti, di perseguire questa strategia per operare in un mercato percepito come altamente competitivo. Un'altra strategia rilevante, adottata anch'essa da molti enti, consiste nel puntare su prodotti e modelli di business innovativi (56%). Per gli enti di formazione sono altresì di grande importanza (con il 40% delle risposte ciascuno) le strategie di cooperazione – ovvero la collaborazione con altre organizzazioni – e di focalizzazione – ovvero concentrarsi su un determinato gruppo di riferimento o una nicchia di mercato. La strategia di puntare alla leadership qualitativa ottiene leggermente meno favori (38%). Un quarto degli enti

punta invece sulla fidelizzazione dei clienti a lungo termine mentre l'11% dichiara infine come rilevante la strategia di leadership rispetto al prezzo (mirando quindi ad essere l'ente più conveniente sul mercato).

La combinazione di strategie che emerge con più frequenza è quella della «differenziazione» combinata alla «leadership rispetto alla qualità» (menzionata dal 30% degli enti). Seguono le combinazioni di «differenziazione» e «innovazione» (25%) e quella di «differenziazione» e «nicchia» (22%).

Chi partecipa alle formazioni si aspetta offerte sempre più brevi, sempre più flessibili e sempre più digitalizzate

In una domanda a risposta aperta, agli enti è stato chiesto di descrivere come sono cambiati i bisogni e le esigenze di apprendimento dei partecipanti ai corsi. La maggioranza delle risposte (N=41) fa riferimento soprattutto a due aspetti: da un lato, è aumentata sensibilmente la domanda di offerte online, formati ibridi e formati da remoto. In particolare, i partecipanti si aspettano maggiore flessibilità e minore dipendenza da un determinato luogo fisico. Oltre a ciò, si registra una forte domanda di offerte di formazione continua relativamente brevi; inoltre, i partecipanti si aspettano sempre più che nell'insegnamento vengano utilizzati diversi strumenti digitali (per esempio strumenti di IA).

Sviluppo della concorrenza

A complemento della valutazione del contesto concorrenziale attuale nel settore della formazione continua, agli enti è stato chiesto di descrivere la loro percezione dell'evoluzione della concorrenza. Secondo le dichiarazioni fornite, per l'81% degli enti la concorrenza è cresciuta o è cresciuta molto durante gli ultimi tre anni, mentre il 7% indica che la concorrenza è diminuita. Nessun ente ha indicato che la concorrenza è molto diminuita. Secondo l'11%, infine, essa è rimasta stabile.

Al fatto che la concorrenza venga percepita come più intensa contribuiscono diversi fattori. Il principale di essi, negli ultimi tre anni, è stato l'aumento dell'offerta da parte dei concorrenti (cfr. Figura 4): tale motivo viene citato dal 49% degli enti. Subito dopo segue l'entrata di nuovi enti sul mercato (47%), il che aumenta il numero dei concorrenti potenziali. Quali ulteriori importanti fattori vengono citati l'evoluzione dei bisogni e delle esigenze di apprendimento di chi partecipa alla formazione (36%) e la diminuzione della domanda (35%). Il 25% degli enti indica che l'offerta da parte dei concorrenti è diventata più conveniente (i prezzi sono diminuiti) - il che, dal loro punto di vista, ne ha ulteriormente rafforzato la competitività. Con la stessa frequenza viene altresì segnalato il cambiamento dei requisiti richiesti da clienti o

committenti istituzionali. Il 18% degli enti ritiene infine che la concorrenza sia aumentata anche a causa del fatto che è diventato più difficile trovare personale qualificato per la formazione.

L'aspetto meno rilevante ai fini della concorrenza sembra essere il fatto che l'offerta dei concorrenti sia più innovativa (10%). Di fatto, alla domanda aperta relativa a questo specifico punto sono state date relativamente poche risposte (N=14). Gli enti che hanno risposto descrivono in ogni caso una crescente espansione dei formati online, ibridi, di apprendimento a distanza, digitalmente arricchiti e in grado di consentire un accesso indipendente.

Quali fattori hanno causato un aumento della concorrenza negli ultimi 3 anni per la sua organizzazione?

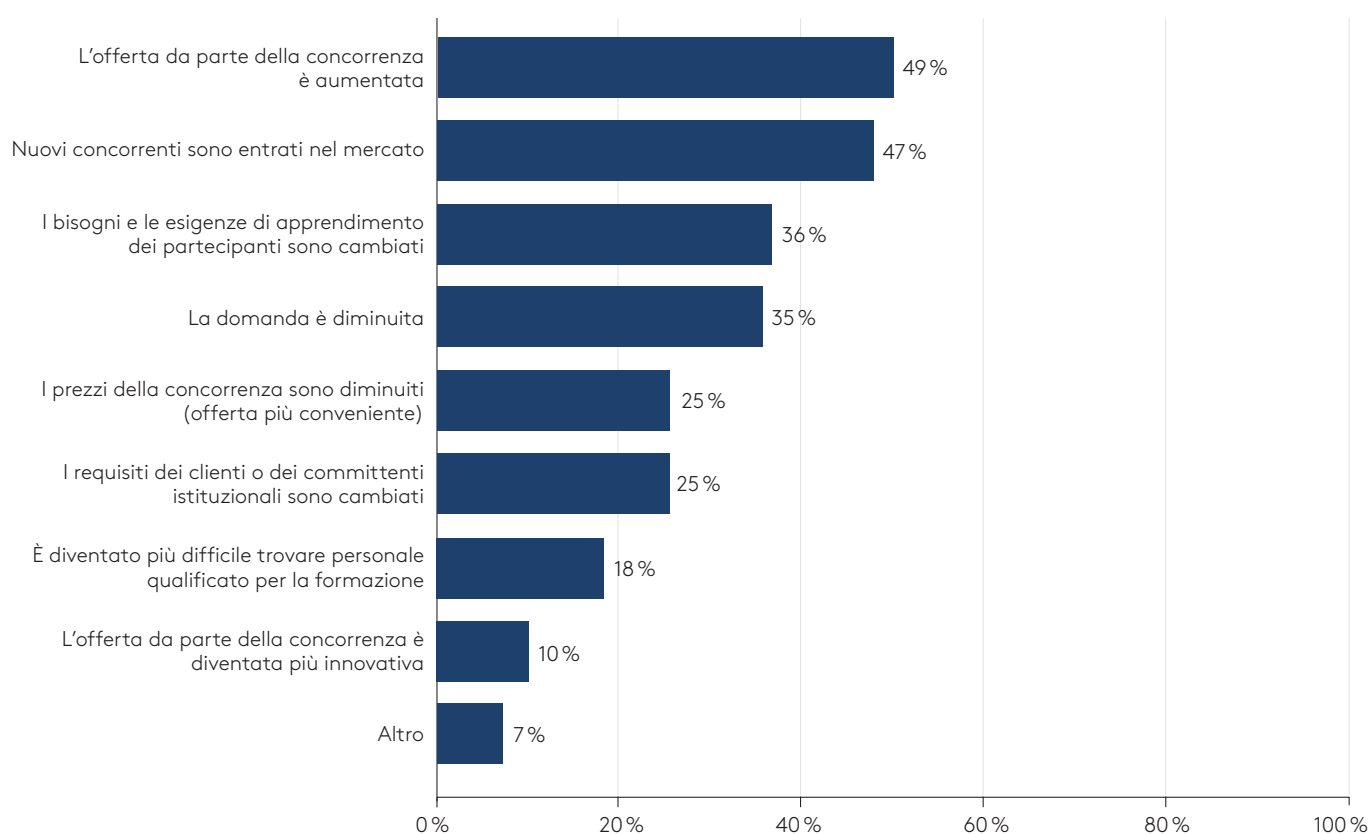


Fig. 4:
Fattori che rafforzano la concorrenza (percentuali arrotondate). N = 208.
Risposte multiple ammesse.

L'espansione verso nuovi segmenti di mercato rafforza la competitività

Per far fronte al mutato contesto competitivo, negli ultimi tre anni gli enti hanno adattato varie strategie. La misura più importante sembra essere l'ingresso in nuovi segmenti di mercato, citata dal 56% degli enti che hanno risposto al sondaggio. Oltre a ciò, quasi la metà di essi ha aumentato gli investimenti nello sviluppo delle proprie offerte (45%). Sono altresì rilevanti gli accresciuti investimenti per contattare/acquisire i pubblici di riferimento (40%), così come quelli nell'infrastruttura dell'organizzazione stessa, come i locali o i sistemi IT (37%). Alcuni enti hanno infine aumentato il budget dedicato al personale (24%) e i prezzi delle proprie offerte (19%).

Un ulteriore 13% degli enti indica, anche, di avere diminuito i prezzi delle proprie offerte, mentre altre misure messe in atto sono state il ritiro da determinati segmenti di mercato (per il 12% degli enti), nonché la diminuzione dei costi del personale (per il 12%). Solo per pochi partecipanti al sondaggio (fra il 2% e il 5%) una misura rilevante è stata la diminuzione degli investimenti in diversi ambiti - quali le infrastrutture, lo sviluppo delle offerte o per contattare/acquisire gruppi di riferimento. Pochi enti indicano infine di non aver modificato nulla oppure che, a causa della propria struttura organizzativa, non sono in grado di apportare cambiamenti a breve termine.

Conclusioni

L'attuale studio «FOCUS Formazione continua» analizza il tema della concorrenza nel settore della formazione continua. Il sondaggio annuale condotto dalla FSEA presso gli enti di formazione continua ha chiesto loro una valutazione del contesto concorrenziale attuale e degli sviluppi della concorrenza negli ultimi anni. I risultati mostrano chiaramente che la formazione continua in Svizzera è fortemente caratterizzata da una situazione di concorrenza. La maggioranza degli enti che hanno preso parte al sondaggio si considera in concorrenza con altre organizzazioni e indica che la concorrenza è aumentata negli ultimi anni. Il mercato della formazione continua è percepito come molto dinamico e poco prevedibile. La maggioranza degli enti valuta la propria competitività come elevata.

Secondo i partecipanti al sondaggio, il fattore più importante che ha rafforzato la concorrenza negli ultimi tre anni è stato l'ampliamento dell'offerta da parte dei concorrenti, nonché il fatto che nuovi enti sono entrati sul mercato. Del resto, gli enti di formazione affermano che le barriere all'ingresso nel mercato della formazione continua sono molto basse. A percepire con maggior forza la concorrenza sono soprattutto i numerosi formatori indipendenti e le imprese individuali.

La concorrenza non è tuttavia solamente una questione di prezzi. Gli enti puntano molto più frequentemente sulla differenziazione, sulla leadership nella qualità e sull'innovazione piuttosto che sull'offrire prezzi bassi. Ciò si riflette nel fatto che molti enti investono nello sviluppo delle offerte, nel contattare/acquisire gruppi target o nell'ingresso in nuovi segmenti di mercato. Il settore della formazione continua in Svizzera funziona dunque, in larga misura, in modo fortemente orientato al mercato. I cambiamenti nell'offerta non appaiono tuttavia come una sola conseguenza della concorrenza, bensì anche come l'espressione di più vasti cambiamenti sociali, quali la crescente flessibilizzazione delle forme di lavoro e di vita.

Nel complesso, i risultati del presente studio indicano che gli enti di formazione continua in Svizzera sono contemporaneamente chiamati a rimanere competitivi dal punto di vista economico, a rispondere a esigenze e fabbisogni individuali e a fornire offerte formative di alta qualità.

Colofone

Autrici

Dr. Aranya Sritharan, Responsabile dei progetti Ricerca e sviluppo FSEA: aranya.sritharan@alice.ch

Lynette Weber, Responsabile dei progetti Ricerca e sviluppo FSEA: lynette.weber@alice.ch

Team di progetto

Dr. Helen Buchs, Responsabile dei progetti Ricerca e sviluppo FSEA e direttrice del Think Tank TRANSIT.

Sofie Gollob, Responsabile dei progetti Centro di orientamento professionale della Città di Zurigo (Laufbahnenzentrum Stadt Zürich)

Layout

Völm + Walthert

Traduzione

AHA Translation Office

Revisione

Simone Rizzi, Membro della direzione FSEA

Acquisto

<https://alice.ch/it/servizi/pubblicazioni-e-prodotti/pubblicazioni/>

Condizioni di utilizzo

Il FOCUS formazione continua è pubblicato con licenza CC BYSA4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>)

Finanziamento

La realizzazione dello studio è stata sostenuta finanziariamente dalla Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI).

Maggiori informazioni

La pubblicazione «FOCUS formazione continua» offre un'analisi dettagliata dei dati raccolti con il sondaggio svolto presso gli enti di formazione continua nel 2025. Per maggior informazioni: <https://alice.ch/it/ricerca/attivita-di-ricerca/focus-formazione-continua/>

Il monitoraggio settoriale FSEA esamina le tendenze e gli orientamenti nella formazione continua sulla base dei dati raccolti nel sondaggio presso gli enti di formazione continua. Per maggior informazioni: <https://alice.ch/it/ricerca/attivita-di-ricerca/monitoraggio-settoriale-fsea/>

Indicazione bibliografica

Sritharan, Aranya e Lynette Weber (2026): FOCUS formazione continua: La concorrenza nel settore della formazione continua. Zurigo: FSEA.