



# Formazione Manageriale d'eccellenza

Selezione dei migliori piani formativi  
finanziati nel 2024

Innovazione e transizione digitale





# Innovazione e transizione digitale







Knauf Insulation S.p.A.

## Nuove strategie comunicative: il design thinking a supporto dei processi di marketing e comunicazione

**KNAUF**INSULATION



Sito web

### L'azienda

Con oltre 40 anni di storia, Knauf Insulation è uno dei principali produttori mondiali di soluzioni isolanti. L'azienda si dedica alla produzione e allo sviluppo di materiali isolanti ad alta efficienza energetica per rispondere alla crescente domanda di edifici energeticamente efficienti. Il portafoglio di prodotti include materiali isolanti in lana minerale di alta qualità, come lana minerale di vetro con tecnologia ECOSE®, lana minerale di roccia, lana soffiata e lana di legno. Offre anche soluzioni verdi Urbanscape® per tetti e pareti verdi, paesaggi e orticoltura.

Knauf Insulation è impegnata nella sostenibilità, lavorando su tre pilastri: zero danni, riduzione del consumo energetico e delle emissioni, e promozione dell'economia circolare. L'azienda aderisce al Global Compact delle Nazioni Unite, impegnandosi a operare in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In risposta alle necessità emergenti dei mercati, l'azienda ha evidenziato l'esigenza di ridefinire i fattori critici di successo (prodotto, processi, qualità) adottando una visione cliente-centrica e sfruttando sia le tecnologie digitali che il Design Thinking.

Il Piano formativo è stato progettato per supportare il processo che l'azienda sta attuando per sviluppare l'utilizzo delle tecnologie digitali, con un'ottica di innovazione basata sulla centralità del cliente e sull'ascolto dei suoi bisogni, soprattutto inespresse. Questo approccio mira a indirizzare l'ideazione e lo sviluppo di prodotti e servizi che rispondano alle necessità emerse, favorendo così la differenziazione e la crescita del mercato.

Knauf Insulation sta operando, in modo coordinato nelle diverse sedi internazionali, una rivoluzione nella gestione delle informazioni provenienti dall'esterno, attraverso un sistema interconnesso di strumenti digitali che facilitano il contatto e l'interazione con il cliente consumatore. Quest'ultimo assume un ruolo attivo nel processo di innovazione dei prodotti e contribuisce alla diffusione del brand aziendale.



Il Direttore Generale è stato quindi chiamato a ridefinire il perimetro digitale, utilizzando il Design Thinking per creare un nuovo paradigma di comunicazione.

Gli obiettivi formativi del Piano sono sintetizzabili in:

- acquisire le conoscenze operative di un nuovo costrutto metodologico che fonda il problem solving su un approccio creativo e interfunzionale alla gestione delle attività di marketing e comunicazione aziendali;
- comprendere le fasi operative e applicative del Design Thinking, sperimentando idee e concept attraverso la capacità di realizzare, grazie agli input provenienti dai consumatori e dal mercato, il minimum viable product basato sulle esigenze del cliente che ne farà diretta esperienza;
- far transitare l'azienda verso una dimensione "smart approach", visibile attraverso la capacità di raccogliere dati e informazioni che possano generare idee sempre più innovative per la comunicazione e progettazione dei prodotti aziendali.

## Il percorso formativo

Il percorso "DESIGN THINKING COME NUOVA STRATEGIA PER COMUNICARE I PRODOTTI AZIENDALI" è stato realizzato in FAD sincrona. La modalità didattica è stata fortemente interattiva, con attività di brainstorming per facilitare il pensiero creativo e divergente, e customizzata in base alle necessità del dirigente. Sono stati utilizzati casi aziendali rappresentativi dell'applicazione della metodologia del Design Thinking ed elaborato materiale che resterà a supporto del dirigente e dell'azienda per l'applicazione concreta delle competenze apprese nella realtà aziendale.

I primi incontri sono stati finalizzati ad apprendere la metodologia del Design Thinking e come applicarla per lo sviluppo di prodotti "customer-centric", attraverso lo studio e l'applicazione delle seguenti fasi nella realtà di Knauf Insulation:

- Costruzione della Mappa dell'Empatia visualizzando ciò che il cliente "dice", "pensa", "fa" e "sente".
- Individuazione del "problema" da risolvere dal punto di vista del cliente.
- Identificazione di nuove soluzioni al problema e ricerca di modi alternativi di rappresentarlo.
- Individuazione della migliore soluzione possibile per ciascuno dei problemi rilevati durante le prime tre fasi.
- Test e valutazione per raccogliere feedback.

Nella seconda parte della formazione, si è approfondita l'applicazione del Design Thinking per la definizione di un piano di comunicazione del brand aziendale, che pone l'interazione con il cliente al centro dello sviluppo di strategie di comunicazione e marketing aziendale. L'attenzione si è focalizzata sull'adozione di strategie utili a facilitare l'interazione del cliente con l'azienda e sull'integrazione delle informazioni acquisite attraverso vari canali, come social media, blog aziendale, CRM, catalogo online, form sul web, contatti e-mail e newsletter.

Questo approccio consente un'interazione personalizzata e automatica con i contatti commerciali attraverso processi di marketing automation. L'obiettivo è quello di guidare il cliente nell'interazione con l'azienda, permettendogli di fornire informazioni sui propri bisogni. In questo modo l'azienda potrà segmentare la clientela e adeguare lo sviluppo dei prodotti, mantenendo una relazione solida con i clienti e incrementandone la fedeltà.

## I risultati

La formazione realizzata ha permesso di creare la base necessaria per l'implementazione in azienda di una piattaforma digitale, condivisa a livello interfunzionale, in grado di far confluire e valorizzare le informazioni dall'esterno con il supporto di strumenti di digital trasformation.

Attraverso l'approccio del Design Thinking, il dirigente ha sviluppato una strategia per migliorare le "customer experiences" e aumentare il coinvolgimento dei clienti nell'innovazione dei prodotti di Knauf Insulation.

È stato creato un piano ipotetico che identifica i vari step per modificare, implementare e integrare gli strumenti di digital

marketing e le piattaforme collaborative già presenti in azienda, con tempi di test, verifica dei risultati e riprogettazione.

Inoltre, è stato elaborato un documento di sintesi per esplicitare gli step operativi necessari a comprendere meglio le esigenze dei clienti e rivelare i fattori chiave delle loro scelte, collegando direttamente i progettisti dei prodotti con i clienti. Questo permetterà a chi si occupa di progettazione e Ricerca & Sviluppo di integrare rapidamente le informazioni raccolte e realizzare prodotti con maggiori probabilità di successo sul mercato.

Un ulteriore risultato della formazione è un manuale che definisce obiettivi, strumenti digitali e tecnologici, e le regole fondamentali per la corretta comunicazione del brand.



## La parola all'azienda

*Il principale esito della formazione realizzata si è manifestato in un'effettiva crescita delle conoscenze e delle capacità del dirigente in tema di metodologia del Design Thinking, nei suoi risvolti operativi in applicazione alla realtà di Knauf Insulation e nelle modifiche organizzative che sono state apportate all'area R&S e Comunicazione e Marketing.*

*Il Dott. Curati conferma una corrispondenza degli esiti del progetto formativo rispetto a quanto era stato individuato come fabbisogno in fase di presentazione del Piano, sia rispetto agli obiettivi di crescita personale e professionale, sia in relazione allo sviluppo della sua azienda. Il cambiamento percepito dal dirigente, a seguito del processo formativo, rappresenta la prima evidenza dell'impatto della formazione sulle competenze del management e di conseguenza sull'organizzazione.*

*Il dirigente riferisce inoltre di aver sviluppato, attraverso l'intervento formativo sul Design Thinking, un approccio nuovo e creativo alla soluzione di problemi, nonché maggiori conoscenze degli strumenti di collaborative processing e di brand communication, che gli hanno consentito e gli consentiranno di indirizzare le scelte strategiche aziendali verso una continua attenzione alla centralità del cliente, per arrivare a una prototipizzazione sempre più rapida di prodotti innovativi che rendano Knauf Insulation sempre più forte e competitiva sul mercato. A valle della formazione è inoltre emersa la volontà di valutare l'effettiva adozione di nuovi strumenti di comunicazione e marketing finalizzati a un incremento dell'interazione con i clienti e il conseguente effetto sulle scelte produttive di Knauf.*

*Per quanto riguarda i prossimi interventi formativi, un ulteriore effetto della formazione svolta è stato quello di far allargare lo sguardo verso ulteriori necessità aziendali e professionali: il dirigente ha infatti condiviso la necessità di diffondere ulteriormente la cultura "digitale" in azienda, approfondire quali*

*sono i principali digital tools disponibili e come possono essere integrati nei processi produttivi della Knauf per migliorare l'interazione, la collaborazione e la produttività.*

*Per soddisfare questo ulteriore fabbisogno formativo, Knauf Insulation ha deciso di prendere parte all'Avviso 1/2024 di Fondirigenti, dal titolo "Upskilling in Knauf Insulation".*

*In conclusione, una formazione del personale aziendale effettuata a ogni livello e in modo costante nel tempo rappresenta per Knauf Insulation un elemento imprescindibile per il potenziale di sviluppo dei propri manager e quindi dell'azienda stessa, che si esprime nei seguenti principali interventi: potenziare le competenze distintive presenti in azienda; sviluppare le abilità del personale e del management; progettare e implementare soluzioni organizzative a supporto dei processi di sviluppo dell'impresa.*

**Paolo Curati**  
Managing Director

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Gomma e Materie Plastiche**



Localizzazione  
**San Raffaele Cimena (Torino)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**64**

BONFIGLIOLI ENGINEERING s.r.l.

## Bonfiglioli Engineering project management: recupero di efficienza operativa per la ripartenza



Sito web

### L'azienda

Fondata a Ferrara nel 1974, BONFIGLIOLI ENGINEERING s.r.l. è leader mondiale nella progettazione e realizzazione di macchinari industriali su commessa per il controllo di tenuta del packaging per tutti i requisiti di imballaggio nei mercati farmaceutici, delle lattine metalliche e degli aerosol, degli alimenti e delle bevande, dei prodotti chimici e della cura personale, con rilevamento delle micro-perdite, ispezione e controllo visivo e funzionale. Nel corso della sua storia, l'impresa si è sempre contraddistinta per la capacità di coniugare expertise ingegneristico con la costante ricerca di innovazione tecnologica, riuscendo così a imporsi a livello globale e a conquistare molteplici mercati. Presente in 75 Paesi, con oltre 5000 installazioni in tutto il mondo e in costante crescita negli anni, BONFIGLIOLI ENGINEERING offre tecnologia e design automatizzati e versatili all'avanguardia, soluzioni personalizzate, studi di fattibilità e risultati riproducibili, una vasta rete globale di team di vendita e un team dedicato al servizio clienti post-vendita.

L'azienda è parte di TASI GROUP, il più grande gruppo al mondo nel campo dell'ispezione, rilevamento e monito-

raggio delle micro-perdite. Negli ultimi anni, l'azienda ha attuato importanti investimenti per la completa trasformazione delle infrastrutture produttive. Nel 2019 ha trasferito la propria produzione in una nuova sede, progettata per avere una capacità produttiva incrementale. A questa trasformazione dell'apparato produttivo è stata affiancata l'innovazione dell'infrastruttura IT verso la completa informatizzazione e interconnessione di tutti i processi core presenti in azienda. Questa riorganizzazione ha consentito all'azienda di superare il periodo pandemico, cogliendo le opportunità incrementali del settore farmaceutico e indirizzando gli sforzi produttivi verso la realizzazione di sistemi di controllo qualità e tester per i packaging dei farmaci, con un fatturato in crescita dal 2020 al 2022, realizzato principalmente con la clientela estera.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'iniziativa ha risposto all'esigenza di Bonfiglioli Engineering di mettere in campo le misure necessarie per superare le difficoltà emerse nel corso del 2023, che hanno riguardato una significativa riduzione degli ordini. Tale contrazione è stata dovuta agli effetti dell'andamento dell'economia mondiale sul settore dell'imballaggio e del confezionamento, mercato di riferimento dell'azienda, che, dopo la crescita post-COVID, è stato interessato da elevati tassi di interesse, dall'incertezza legata alla situazione russo-ucraina e da altri fattori più specifici del mercato farmaceutico e alimentare. La direzione aziendale ha individuato nella gestione delle commesse il punto critico su cui era possibile intervenire per recuperare valore nell'immediato, puntando a un'organizzazione delle attività più strutturata e alla capacità di impostare, fin dalle prime fasi, una solida pianificazione e misure di controllo.



Il Piano formativo ha quindi puntato a fornire le competenze necessarie per pianificare e organizzare al meglio le risorse aziendali nella gestione delle commesse aziendali, per accrescere il tasso della loro attuazione, allineare meglio i processi operativi alle strategie aziendali, contribuire all'efficientamento delle attività e innalzare la capacità complessiva di creare valore aggiunto per l'impresa a supporto della ripartenza.

Più in dettaglio, il Piano è intervenuto sul raggiungimento dei seguenti obiettivi formativi:

- Analizzare la situazione attuale nella gestione delle commesse aziendali e definire una roadmap in funzione degli obiettivi di riposizionamento dell'azienda;
- Gestire in modo efficiente tempi di commesse/progetto e schedulazione: cronoprogramma, Gantt, Critical Path Method e software disponibili;
- Analizzare e gestire rischi e opportunità di commesse/progetto: identificazione, valutazione, allocazione e mitigazione, trasferimento e monitoraggio dei rischi di commessa;
- Utilizzare strumenti di controllo di gestione e supporti digitali per stabilire fasi e tempi delle commesse;
- Definire strumenti di misurazione delle performance di commessa.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato organizzato in 4 moduli i cui contenuti sono stati erogati con alternanza di parti teoriche e momenti di confronto con la situazione aziendale su specifici progetti in corso d'opera (case studies) per assicurare apprendimento e applicabilità delle competenze.

Modulo 1 – BUSINESS ANALYSIS - Dall'ideazione alla commessa: ciclo di vita e principali metodologie; Analisi strategica degli obiettivi di Bonfiglioli E. per la ripresa vs situazione esistente; Analisi dei rischi e valutazioni d'impatto su Bonfiglioli E.; Analisi e design dei requisiti sull'azienda; SWOT analysis in Bonfiglioli E. rispetto alla situazione "as-is" e "to-be" nella gestione delle commesse; Analisi dei rischi e delle inefficienze legati ad ogni tipologia di commessa gestita dall'azienda.



**Modulo 2 – TECNICHE DI PROJECT MANAGEMENT** –Le variabili di successo del progetto/commissa; Il ciclo di vita del progetto; Le tecniche di Project Management; Analisi e gestione dei percorsi critici; I rischi di progetto; Eseguire l'analisi dei rischi (Matrice dei rischi); Pianificare la risposta ai rischi; Monitorare e controllare i rischi; Gestione dei costi di commessa; Stima dei costi di progetto; Earned Value Method; Analisi degli scostamenti tra budget preventivo e consuntivo; La gestione della qualità del progetto; Product Management vs Project Management; Definizione del ciclo di vita di un progetto/commissa in Bonfiglioli E. ed enucleazione dei punti critici e dei costi.

**Modulo 3 – IL CONTROLLO DELL'AVANZAMENTO DELLE COMMESSE**–Analisi degli sprechi nella gestione delle commesse in Bonfiglioli E.; Value Stream Mapping nella gestione delle commesse di Bonfiglioli E.; Come presi-

diare le cause comuni di inefficienza nella gestione della commessa; Come analizzare lo stato di avanzamento; La scelta del giusto metodo per la gestione dell'avanzamento in funzione del singolo Task; La verifica delle scadenze e la quantificazione di ciò che resta da fare; Come valutare le performance e i rischi di deriva della commessa; I KPI per il controllo delle performance nella gestione delle commesse; Come elaborare e applicare un piano correttivo; Gestire le aspettative degli stakeholder interni ed esterni all'impresa.

**Modulo 4 – LA GESTIONE DEL TEAM** – Analisi della struttura organizzativa tipica di Bonfiglioli E. per lo sviluppo di una commessa; Identificazione del team di lavoro; Identificazione dei conflitti che tipicamente emergono durante le fasi di pianificazione e gestione della commessa; La riconfigurazione dei ruoli e delle mansioni in funzione degli obiettivi di ripartenza dell'impresa; La gestione del team di





progetto; Leadership e comunicazione del PM; La gestione di situazioni di stress e di eventuali conflitti in Bonfiglioli E.; Soluzioni e modelli di conflict management da poter applicare in Bonfiglioli E.; La gestione delle risorse e la capacità di adattamento dell'azienda in tempi difficili.

## I risultati

Grazie al Piano formativo l'azienda ha intrapreso un percorso per raggiungere un importante obiettivo di risanamento di gap operativi che impattano sulla performance di fatturato. È stato impostato, analizzato e condiviso con i due dirigenti coinvolti un nuovo modello di organizzazione delle risorse aziendali che permetterà di efficientare i processi operativi della gestione delle commesse.

L'azione formativa è partita dall'analisi della situazione aziendale attuale nella gestione delle commesse ed è arrivata a definire una roadmap per riposizionare l'azienda a fronte della fluttuazione dei mercati e della concorrenza.

Sono stati studiati modelli di monitoraggio dei rischi e predisposto un registro dei rischi da mantenere aggiornato e revisionato. Sono state inoltre approcciate diverse metodologie di analisi strategica (SWOT Analysis, PESTLE Analysis, Porter's Five Forces, Balanced Scorecard, Ansoff Matrix, OKR) al fine di offrire una pluralità di strumenti per mettere nelle condizioni i dirigenti di avere una visione più completa e approfondita e farne un uso combinato per la pianificazione strategica.

È stato inoltre condiviso un sistema di controllo dell'avanzamento della commessa e una guida pratica per condurre un'analisi degli sprechi che tiene conto di diversi fattori (tempi, risorse umane, KPI di monitoraggio performances).

Sono stati infine messi a disposizione dei due manager dei modelli di tecniche di project management che potranno essere utilizzati per le varie fasi della gestione dei progetti e dei relativi team di lavoro.

## La parola all'azienda

*La formazione è per la nostra azienda un fattore di grande importanza per molteplici motivi: contribuisce significativamente al mantenimento della competitività aziendale favorendo la crescita e, soprattutto, l'aggiornamento delle competenze rispetto al contesto mutevole in cui operiamo. Inoltre, facilita l'innovazione e l'introduzione ai cambiamenti.*

**Claudia Ribezzi**  
HR Manager

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Ferrara**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**96**

GRAFOS STEEL s.r.l.

## Nuove competenze per l'incremento della produttività



Sito web

### L'azienda

Fondata nel 2001 a Formigine (MO), Grafos Steel è un'azienda leader in Italia nella produzione di tastiere industriali in acciaio inox e tastierini numerici, oltre a pannelli e cornici per monitor touch screen. I suoi prodotti trovano applicazione in vari settori, come macchinari industriali, sistemi di pagamento e apparecchiature militari.

L'azienda offre sia soluzioni standard che personalizzate, garantendo elevati livelli qualitativi attraverso una rigorosa gestione della qualità. Le tastiere e i tastierini numerici sono disponibili in una vasta gamma di opzioni, rispondendo alle esigenze di diverse applicazioni industriali. I pannelli di controllo touch, realizzati su specifica del cliente, rappresentano un segmento in crescita, in linea con la domanda di soluzioni per l'interfaccia uomo-macchina. Inoltre, Grafos Steel produce case e chassis in metallo su misura, completando così la sua offerta di hardware per l'industrial computing.

L'acquisizione di Noxid s.r.l. ha permesso all'azienda di migliorare la propria capacità produttiva nella carpenteria metallica di precisione. Attualmente, Grafos Steel opera in

due stabilimenti, dedicati rispettivamente all'assemblaggio e alla lavorazione della carpenteria, con trattamenti di finitura per i prodotti in alluminio e acciaio inox.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Dopo un periodo di crescita, l'azienda ha dovuto affrontare una crisi a causa del mancato ritiro di prodotti da parte del principale cliente, portando a un calo degli ordini e a importanti perdite economiche. Tale situazione ha messo in luce vulnerabilità nel mix produttivo e nell'organizzazione, evidenziando una dipendenza eccessiva da prodotti standard e una mancanza di integrazione tra le nuove e le vecchie strutture produttive, oltre a un disallineamento fra l'organizzazione produttiva del nuovo stabilimento e il dimensionamento delle tecnologie nella sede storica. Questo disallineamento, non rispondendo adeguatamente ai criteri dell'eccellenza operativa, ha inficiato gran parte dei vantaggi di produttività derivanti dall'integrazione digitale fra le due unità produttive.





Alla luce delle difficoltà emerse e dei gap riscontrati, si è deciso di investire in modo incisivo sulle competenze necessarie per ottimizzare la customizzazione dei prodotti e implementare pratiche di lean manufacturing, mirando a una maggiore efficienza operativa e a una migliore integrazione della catena produttiva.

Il Piano ha quindi avuto l'obiettivo di trasferire al Direttore di produzione le seguenti competenze manageriali:

- mappare le attività che creano valore per il cliente al fine di identificare ed eliminare gli sprechi;
- potenziare l'organizzazione dei flussi produttivi di tipo pull e di tipo push in base al rapporto fra Production Time e Delivery Time;
- effettuare il livellamento delle risorse in base al mix di produzione da realizzare;
- identificare e applicare alle linee di assemblaggio i principi organizzativi, produttivi e gestionali dell'approccio di Lean Manufacturing e le tecniche del miglioramento continuo per conseguire l'efficienza operativa;
- applicare sistemi di comunicazione visuale supportati da strumenti digitali per organizzare il ripristino delle scorte e controllare l'avanzamento del programma di lavoro.

## Il percorso formativo

Il Piano ha previsto l'erogazione di un unico intervento formativo, "I SISTEMI DI PRODUZIONE PER LA CUSTOMIZZAZIONE CONTROLLATA E L'ECCellenza OPERATIVA", che ha perseguito due specifici obiettivi formativi:

- promuovere una sintesi più efficace delle attuali alternative di personalizzazione dell'azienda verso una completa mass customization. Questo approccio, attraverso

la progettazione modulare dell'industrializzazione del prodotto, favorirà l'ottimizzazione del range produttivo in relazione alle caratteristiche delle personalizzazioni richieste, rendendo meno vulnerabile l'evoluzione del mix di prodotti standard, semi-custom e custom attualmente offerti dall'azienda;

- riorganizzare lo spazio della sede storica con un nuovo layout funzionale che permetta l'esecuzione flessibile dei piani di produzione. Questo consentirà di organizzare i flussi produttivi in base alle variabili esigenze di sincronizzazione tra tempi di produzione e tempi di consegna, garantendo velocità di fornitura senza aumentare le scorte. Inoltre, permetterà di estendere le tecniche di lean manufacturing, già applicate nel nuovo stabilimento, anche alla sede storica, supportando così l'integrazione della catena logistico-produttiva con i principi dell'excellent manufacturing, abilitata dalle tecnologie digitali.

Il programma si è articolato in tre moduli d'aula che hanno esplorato i riferimenti teorici e i modelli di personalizzazione del prodotto e di excellent manufacturing.

Ogni modulo è stato accompagnato da sessioni di action learning, al fine di applicare i modelli emergenti di industrializzazione e i relativi sistemi di produzione. Inoltre, è stato realizzato un project work grazie al quale il dirigente ha potuto valutare l'applicabilità delle tecniche lean alla sede storica, basandosi sulle buone pratiche del nuovo stabilimento.

Nello specifico, l'intervento è stato realizzato nei seguenti tre moduli.

Modulo 1 - Configurazioni di Prodotto e Matrice Prodotto/Processo:

- Analisi della personalizzazione ex-ante (produzione in grandi volumi) e ex-post (piccoli volumi con varianti su misura).

- Correlazione tra caratteristiche del prodotto e processo di fabbricazione, con focus su economia di scala e flessibilità operativa.

#### Modulo 2 - Sistemi di Produzione:

- Classificazione dei sistemi in base alla risposta alla domanda e al volume di produzione.
- Esplorazione di modelli di fabbricazione e assemblaggio, con attenzione alla riduzione degli sprechi e all'ottimizzazione del layout produttivo.

#### Modulo 3 - Gestione dei Flussi Produttivi:

- Introduzione ai principi del lean manufacturing, come la mappatura del valore e l'eliminazione degli sprechi.
- Analisi delle logiche di gestione dei flussi (pull e push) e delle tempistiche di produzione e consegna.

## I risultati

A conclusione del percorso sono stati realizzati prodotti tangibili a disposizione di tutto il comparto produttivo, riassumibili in:

- linee guida per i metodi e le tecniche di progettazione modulare nell'industrializzazione del prodotto, garantendo che ciascun modulo mantenga la propria autonomia operativa all'interno del processo di lavorazione meccanica e assemblaggio;
- linee guida e protocolli per l'utilizzo degli strumenti di mappatura dei processi, finalizzati alla configurazione di un sistema di produzione flessibile e rapido nella realizzazione e consegna dei prodotti finiti. Questo sistema permetterà processi adattabili all'elevata variabilità dei prodotti senza incidere sui tempi di consegna e sui costi di modifica del sistema, indipendentemente dal quantitativo ordinato;





- linee guida e protocolli per l'utilizzo degli strumenti di progettazione delle soluzioni logistiche di cerniera e transizione tra le logiche pull e push nella gestione del flusso produttivo;
- linee guida sui criteri di scelta dei componenti per equipaggiare gli impianti di produzione orientati a connettività e integrazione, al poka yoke e all'obiettivo zero-difetti, assicurando una rapida messa in servizio, flessibilità e rapidità di esecuzione del sistema di produzione;
- tool kit e relativi protocolli d'uso delle tecniche del lean manufacturing per le linee di montaggio e assemblaggio dell'azienda, come le 5S per migliorare le aree di lavoro, la tecnica SMED per ridurre i tempi di set up delle automazioni produttive/logistiche, le indicazioni operative per la manutenzione produttiva (TPM) e per l'acquisizione dei dati necessari alla misurazione dell'efficacia totale dell'impianto (OEE).

*In questo scenario, il dirigente coinvolto ha potuto sviluppare nuove e ulteriori competenze relative sia all'organizzazione del sistema di produzione, sia alla gestione dei relativi programmi, potendole immediatamente applicare a compiti particolarmente gravosi di pianificazione del mix produttivo.*

*Questo ha consentito, nell'immediato della situazione congiunturale, di fronteggiare al meglio la tendenza a incepparsi dei programmi di produzione (flussi esposti nelle varie aree), ma anche di esplorare e validare soluzioni di prospettiva per velocizzare e ottimizzare il passaggio in produzione degli ordini, al fine di ridurre i tempi di consegna, che, anche al di fuori della congiuntura, risultava essere uno dei principali limiti competitivi per l'azienda.*

**Roberto Gatti**

Amministratore Unico

## La parola all'azienda

*Il Piano formativo si è realizzato in concomitanza con una fase congiunturale particolarmente delicata, iniziata con un progressivo calo del portafoglio ordini e poi aggravatasi, nel corso dell'anno, con un repentino calo di fatturato, ampiamente a doppia cifra rispetto ai corrispondenti mesi dell'anno precedente. Questo calo ha colpito in modo disomogeneo i prodotti a portafoglio, alcuni dei quali avevano subito uno stop al ritiro da parte dei principali clienti.*

*L'azienda aveva, inoltre, la necessità di proseguire e perfezionare un'importante riconfigurazione della sua catena logistico-produttiva, avviata già prima della crisi con l'acquisizione e l'integrazione di un nuovo stabilimento.*

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Formigine (Modena)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**160**

Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone s.c.a r.l.

## Marketing 5.0 per la nuova generazione di servizi Unis&F

UNIS&F



Sito web

### L'azienda

Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone (UNIS&F), nata nel 2015 dall'acquisizione di Assoservizi Pordenone da parte di UNIS&F scarl, è la società di servizi e formazione delle Unioni Industriali Confindustria Veneto Est (sede di Treviso) e Confindustria Alto Adriatico (sede di Pordenone), a cui appartengono oltre 3.000 aziende. L'ente è nato come Consorzio di formazione nel 1991 con l'obiettivo di affiancare le imprese nella formazione e nello sviluppo professionale del proprio capitale umano, nonché per sostenere l'attuazione di programmi di miglioramento e cambiamento aziendale.

UNIS&F è un riferimento territoriale per lo sviluppo di idee e progetti che favoriscano l'apprendimento e l'aggregazione al di fuori del contesto aziendale, attraverso corsi di eccellenza, professionalizzanti e di specializzazione. L'ente ha ottenuto l'Accreditamento della Regione Veneto nell'ambito della Formazione Superiore e Continua, dei Servizi al Lavoro e l'Accreditamento per la Formazione Continua in Friuli-Venezia Giulia. È inoltre iscritto nell'Albo regionale delle Agenzie per il Lavoro, sezione Ricerca e Selezione del personale.

UNIS&F offre alle aziende servizi di consulenza e assistenza tecnica riguardanti l'organizzazione delle risorse umane, la sicurezza sul lavoro, i sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente, la sicurezza, la privacy e la sicurezza informatica, oltre all'assistenza tecnica in produzione e lean management.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

A seguito della nomina del nuovo Direttore Generale, è stata avviata in UNIS&F una riorganizzazione che ha interessato sia la struttura che l'implementazione delle tecnologie digitali. Da questa profonda riorganizzazione è nata la necessità di creare una nuova Area Marketing quale evoluzione della precedente Area Comunicazione. Da qui, la volontà di comprendere appieno come sta evolvendo il mondo del marketing per operare le scelte più corrette nella costruzione della nuova Area, ritenuta strategica per la crescita competitiva.

UNIS&F, nel portare avanti il proprio processo di trasformazione digitale, aveva già iniziato a introdurre strumenti di automazione per ridurre significativamente il tempo impiegato in attività ripetitive, permettendo alle risorse aziendali di concentrarsi sui clienti e sulle loro esigenze. Il passo successivo riguardava l'implementazione del Marketing 5.0, che va oltre la semplice vendita di prodotti o servizi, sfruttando appieno le potenzialità dell'IA e offrendo servizi personalizzati di alta qualità.

Attraverso questo percorso formativo si è inteso fornire al dirigente coinvolto una maggior consapevolezza e ulteriori conoscenze e competenze per guidare UNIS&F nell'implementazione del Marketing 5.0, coinvolgendo tutta l'organizzazione.



Questo ha significato:

- approcciare il data driven marketing e valutare i processi interni attraverso i quali è possibile raccogliere e analizzare i big data da varie fonti interne ed esterne, costruendo un ecosistema di dati che guidi ed ottimizzi le decisioni dell'Area marketing;
- comprendere come costruire team interfunzionali per concettualizzare, progettare, sviluppare e convalidare rapidamente prodotti e campagne di marketing;
- sviluppare la capacità di prevedere le risposte del mercato e influenzarlo in modo proattivo;
- comprendere come l'uso della tecnologia digitale possa migliorare la produttività dei professionisti del marketing interni, anche attraverso tecnologie che imitano l'uomo, come chatbot e assistenti virtuali.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo "Le nuove frontiere del Marketing 5.0" si è strutturato in diverse fasi. Dopo un'iniziale fase di audit, con un'analisi dei dati quantitativi e qualitativi più recenti, il dirigente ha ottenuto tutte le informazioni necessarie per affrontare lo step successivo: lo sviluppo di una strategia di marketing 5.0 orientata a una maggiore personalizzazione per le diverse tipologie di cliente, alla co-creazione di valore con i clienti e alla comunicazione bidirezionale.

L'intervento ha adottato la metodologia del training by doing, supportata da contributi multimediali, dimostrazioni e studio di casi. In alcune sessioni sono state applicate metodologie tipiche del coaching, dal carattere fortemente esperienziale e interattivo, in grado di migliorare sia la capacità del dirigente di costruire e guidare processi di lavoro collaborativi crossfunzionali, sia di acquisire competenze strate-





giche di marketing. Il coinvolgimento di altri dipendenti del team guidato dal dirigente ha stimolato discussioni guidate sull'individuazione dei processi chiave per la raccolta delle informazioni e sulla personalizzazione di strumenti digitali per la raccolta dei dati.

Durante il percorso sono stati affrontati i seguenti argomenti: - Marketing 5.0: tecnologie che imitano le persone; - Nuove strategie per il marketing potenziato dalla tecnologia; - Intelligenza artificiale per l'automazione di marketing; - Principi di Agile marketing e Lean marketing; - Il futuro della Customer Experience (CX); - Il funzionamento del Marketing predittivo, le sfide del Marketing contestuale e cenni del Marketing aumentato; - Internet of Things e blockchain per il marketing; - Realtà aumentata e realtà virtuale; - Rendere la tecnologia personale, sociale ed esperienziale.

Durante l'implementazione della strategia di marketing 5.0, sono state introdotte e sviluppate pratiche e metodologie organizzate attorno a principi chiave e obiettivi speci-

fici, oltre a una strategia per mettere al centro il cliente, comprendendone esigenze, desideri e preferenze. Il Direttore generale di UNIS&F è stato guidato nell'individuazione di strumenti e tecnologie per raccogliere, analizzare e interpretare i dati dei clienti in modo efficace.

## I risultati

Il percorso formativo ha consentito di raggiungere l'obiettivo prefissato e cioè di orientare l'attività promozionale di UNIS&F in due direzioni che caratterizzano il Marketing 5.0: - il marketing predittivo, che si serve della raccolta di dati per formulare una previsione sulle reazioni del mercato; - il marketing contestuale che, attraverso l'Internet of things e l'IA, può accelerare produttività e offerte automatizzate.

L'iniziativa ha altresì consentito a UNIS&F di raggiungere l'obiettivo di approcciare il cliente in maniera diversa, più personalizzata rispetto al passato, in linea con le aspettative dei clienti stessi.

L'intervento formativo è stato funzionale all'elaborazione dei seguenti output:

- un **FRAMEWORK STRATEGICO DI MARKETING 5.0**: sviluppato nell'ottica della personalizzazione, al fine di delineare gli obiettivi, i principi e le strategie chiave del Marketing 5.0. Questo framework sarà utile come guida concettuale e strategica a lungo termine per le attività di marketing;
- un **PIANO DI PERSONALIZZAZIONE DELL'ESPERIENZA CLIENTE**: creato per descrivere le modalità di personalizzazione dell'esperienza del cliente basandosi sui dati raccolti e sull'utilizzo dell'IA, questo piano sarà utile per fornire indicazioni specifiche su come offrire esperienze altamente personalizzate e coinvolgenti ai clienti;
- un **MANUALE DI RIFERIMENTO DEL MARKETING 5.0**: realizzato al fine di documentare i principi, le strategie e le best practice del Marketing 5.0 specificamente adatte alle esigenze di UNIS&F. Il manuale fungerà da guida pratica per il personale coinvolto nelle attività di marketing.

## La parola all'azienda

*L'iniziativa formativa si è ben inserita in un contesto in cui la nostra azienda aveva già avviato, da tempo, un percorso preciso di sviluppo, incrementando le competenze e fornendo una base solida per l'evoluzione delle nostre strategie di marketing 5.0. Strategie incentrate sulla personalizzazione, la co-creazione di valore e la comunicazione bidirezionale, in modo da rendere l'azienda capace di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze dei clienti e del mercato.*

*Grazie a questo progetto abbiamo individuato nuove modalità di promozione, avvicinandoci ai clienti in modo più personalizzato ed efficace, oltre a sviluppare innovativi processi collaborativi cross-funzionali, capaci di fornire una prospettiva più ampia sulle sfide e sulle opportunità del mercato.*

*In conclusione, il progetto ha svolto e continuerà a svolgere un ruolo chiave nel migliorare le nostre competenze, consentendoci di guardare al futuro con fiducia e consapevolezza dei benefici tangibili che continueremo a ottenere.*

**Costanzo Pasquale**  
Direttore Generale

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Media**



Settore  
**Formazione**



Localizzazione  
**Treviso**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione  
complessive  
**56**

IN & OUT S.p.A.

## Il metaverso nella customer experience di Teleperformance



Sito web

### L'azienda

In & Out è la filiale italiana di Teleperformance, gruppo leader nel settore dei contact center e assistenza clienti, di cui Teleperformance Italia è il marchio commerciale. L'azienda rappresenta attualmente il primo operatore globale nell'offerta di servizi di telemarketing e soluzioni di customer relationship management e opera per conto di clienti in molteplici settori.

Il gruppo ha una vasta esperienza e know-how nella gestione dell'assistenza clienti e supporta con successo alcuni dei più grandi marchi globali nell'implementazione di tecnologie per l'innovazione, migliorando sistemi e procedure attraverso l'automazione e la digitalizzazione. I principali servizi forniti riguardano: digital services (consulenza ai clienti, soluzioni di analytics, machine learning e IA, sviluppo del target operating model); customer care & business service (servizio clienti e supporto tecnico, gestione di contenuti, operazioni di vendita B2B e B2C); trust & safety service (moderazione dei contenuti generati dagli utenti, monetizzazione degli annunci, verifica identità e autenticità dell'account, supporto per applicazioni e sviluppatori).

L'azienda dispone al proprio interno di un'area dedicata all'information technology, alle infrastrutture tecnologiche per sistemi, reti, database, backup, telefonia, CTI ed help desk, e di un'area specializzata in digital innovation dedicata allo scouting di nuove tecnologie e alla loro configurazione e applicazione all'interno dei call center per incrementare la multicanalità, l'efficacia e l'efficienza dei processi e dei servizi erogati.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Al fine di conservare la propria leadership nella customer experience e nella gestione dei canali telefonici e digitali, l'azienda ha puntato ad incrementare la propria qualità, produttività e occupabilità, attraverso nuovi canali di interazione, quali il Metaverso e le più recenti tecnologie informatiche di realtà immersiva. Il servizio clienti era infatti contattato principalmente tramite canali digitali quali Instant Messaging, Chat, Video Chat, e-mail e Social Media, ma l'utilizzo di Realtà Virtuale, Realtà Aumentata e Metaverso è apparsa un'opportunità molto promettente.

Il Metaverso può essere definito come uno spazio virtuale multidimensionale all'interno del quale persone fisiche possono muoversi in maniera "immersiva" e interagire attraverso identità digitali personalizzate. Questo universo digitale è frutto di molteplici elementi tecnologici, tra cui la Realtà Virtuale (VR) e la Realtà Aumentata (AR) che l'azienda ha voluto esplorare.

Tramite il piano formativo, Teleperformance ha voluto approfondire gli strumenti necessari per conoscere, analizzare e interpretare le opportunità di business derivanti dall'applicazione della virtual experience in azienda.



Il percorso formativo si è posto l'obiettivo di far acquisire ai dirigenti le seguenti abilità:

- conoscere gli scenari attuali nei Metaversi esistenti: come accedere, quali strumenti sono necessari, quali sono i Metaversi più popolari e più popolati;
- Metaversi per il B2C: quale ambiente immersivo è più adatto al business aziendale e quali sono i punti focali e le strategie da adottare;
- comprendere i processi di convergenza tra Brand Experience e Service Experience al tempo dell'IA, intesi come hub di commerce e della trasformazione mixed reality;
- acquisire strumenti utili a valutare l'impatto che l'applicazione del Metaverso alla customer experience del cliente ha sulla business strategy aziendale;
- conoscere e applicare le metodologie e i principali strumenti con cui l'azienda realizza il digital customer experience management, integrando le diverse tipologie di touchpoint (online e offline);
- conoscere le metodologie e i principali strumenti con cui l'Azienda può integrare UX design e UX writing, anche su siti e App di customer experience;
- comprendere i trend dell'integrazione phygital (physical e virtual) nei servizi e nello specifico nella customer experience, negli ambienti Web 3.0 e nel Metaverso.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo ha puntato, da un lato, a massimizzare la personalizzazione della customer experience e, dall'altro, a sfruttare i fattori emozionali generati per aumen-



tare la propensione alla conferma nella scelta del brand da parte del cliente. Nello specifico, ha previsto lo svolgimento di tre moduli formativi, realizzati in FAD:

**Modulo 1 - GLI SCENARI ATTUALI NEI METAVERSI ESISTENTI** - L'intervento ha trasferito i seguenti contenuti: i trend dell'integrazione phygital (physical e virtual) nei servizi e, nello specifico, nella customer experience aziendale, in ambienti Web 3.0 e Metaverso; nuovi strumenti digitali per interagire con i clienti; Data & Digital Management; elementi tecnici e approfondimenti relativi al business aziendale e alla strategia commerciale;

**Modulo 2 - IL METAVERSO E L'IMPATTO SUL BUSINESS MODEL DELL'AZIENDA** - L'intervento ha approfondito i seguenti aspetti: quale ambiente immersivo è più adatto al business aziendale e quali sono i punti focali delle strategie da adottare; indicatori di performance applicati al nuovo Business Model; case history e case study: quale progetto/brand ha avuto successo nel Metaverso e perché. Sono stati forniti strumenti per ipotizzare un nuovo modello di business aziendale e valutare le possibili implicazioni della customer experience 3.0;

**Modulo 3 - RIPENSARE LA STRATEGIA COMMERCIALE**  
 – L'intervento conclusivo è stato dedicato alla definizione di una nuova strategia commerciale: digital customer experience e conversion optimization nelle attività di merchandising, a partire dai dati raccolti dalla piattaforma aziendale; Brand experience & Customer Behavior; Customer Experience Design & Touchpoint Management; strategie di comunicazione nelle attività di merchandising e strumenti di analisi del comportamento del cliente per valutare l'ambiente immersivo più adatto al business aziendale e le strategie di marketing da adottare.

## I risultati

Gli output a disposizione dell'azienda a conclusione delle attività consistono in strumenti finalizzati all'implementazione di un modello produttivo in grado di ottimizzare i processi di lavoro e la comunicazione con il cliente, integrato con adeguate tecnologie digitali:

- analisi dell'impatto dell'applicazione del Metaverso alla customer experience e Business Strategy aziendale;
- definizione del nuovo ambiente digitale di customer experience e relativa policy di supporto destinata agli operatori dei contact center;
- strumenti digitali (Avatar, Digital Twin) per interagire direttamente con i clienti;
- nuovi KPIs utilizzati per misurare l'efficacia dell'esperienza UX based per i clienti.

## La parola all'azienda

*Nel percorso formativo promosso da Teleperformance e organizzato in collaborazione con Unindustria Perform, i nostri dirigenti hanno avuto la possibilità di acquisire nuove conoscenze e com-*

*petenze avanzate nel campo del Metaverso e delle nuove tecnologie, con particolare focalizzazione su come applicare strategie innovative per migliorare la customer experience omnicanale, integrando strumenti di realtà aumentata e intelligenza artificiale.*

*Inoltre, hanno acquisito informazioni dettagliate al fine di valutare l'impatto delle tecnologie del Metaverso sul training di eccellenza e sulla gestione di un'innovativa e avvolgente customer experience.*

*Questa formazione consentirà di potenziare ancora la capacità di Teleperformance di supportare i principali marchi globali nell'implementazione di tecnologie di automazione e digitalizzazione.*

*La formazione continua si conferma dunque un valore strategico per mantenere la leadership anche nel nostro settore industriale per essere costantemente pronti ad affrontare le sfide del futuro prossimo, utilizzando in modo intelligente e consapevole le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.*

**Vincenzo Giliberti**

Digital Transformation Leader

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Telecomunicazioni - call center**



Localizzazione  
**Fiumicino (Roma)**



Dirigenti coinvolti  
**4**



Ore di formazione complessive  
**128**

ACQUA BENE COMUNE NAPOLI

## S.P.O.T. ABC - Sviluppo manageriale, produzione ottimizzata e tecnologia per ABC Napoli



Sito web

### L'azienda

ABC Napoli, già Arin S.p.A., è una delle maggiori aziende di gestione delle risorse idriche nel Mezzogiorno d'Italia. Serve direttamente circa un milione di persone a Napoli e indirettamente altre 650.000 nelle province di Avellino, Benevento, Napoli e Caserta. L'azienda si occupa della gestione integrata del servizio idrico, che include la captazione, il trasporto e la distribuzione di acqua per usi civili, la raccolta e il trattamento delle acque reflue e i servizi di fognatura.

ABC Napoli attribuisce grande importanza alla qualità del servizio, alla tutela dell'ambiente e alla sicurezza dei propri dipendenti e terzi. Dal 2020, ha avviato un percorso di miglioramento continuo dei processi aziendali. L'azienda utilizza tecnologie smart e di telecontrollo per monitorare e gestire la rete idrica, con impianti di monitoraggio, telecomando e telemisura attivi dal 2006. Nel 2022, ha approvato delibere per migliorare le infrastrutture e i servizi offerti. L'azienda sta inoltre ricalificando gli impianti di sollevamento fognario nella città metropolitana, dimostrando il suo impegno nel miglioramento delle infrastrutture e nella fornitura di servizi di qualità ai suoi utenti, nel rispetto dell'ambiente e con l'adozione di nuove tecnologie.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi anni, il settore idrico ha subito una trasformazione digitale significativa. Le aziende, inclusa ABC Napoli, stanno adottando tecnologie innovative per migliorare l'efficienza operativa e offrire un servizio di alta qualità.

ABC ha implementato software gestionali e ottimizzato i processi operativi attraverso il monitoraggio smart della rete idrica. La digitalizzazione ha richiesto, però, non solo soluzioni tecnologiche, ma anche un cambio di mentalità e una riorganizzazione del modo di lavorare.

L'azienda ha quindi deciso di investire nella formazione per sviluppare una cultura manageriale orientata all'innovazione, promuovendo l'efficienza operativa, l'ottimizzazione dei processi produttivi e l'adozione di strumenti digitali. In particolare, sono stati identificati i seguenti obiettivi:

- Individuare e implementare strumenti digitali per ridurre i tempi di risposta e ottimizzare i flussi di lavoro nella gestione delle risorse idriche.
- Sviluppare soluzioni digitali su misura per migliorare l'efficienza e la produttività.
- Comprendere e applicare la realtà aumentata per innovare e migliorare la gestione delle risorse idriche.
- Guidare l'implementazione di progetti pilota o partnership strategiche per sfruttare la realtà aumentata.

### Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato organizzato in due moduli erogati in modalità coaching con l'obiettivo di guidare i dirigenti delle diverse direzioni nell'applicazione pratica delle competenze acquisite. Attraverso l'interazione con





il docente e l'utilizzo di casi aziendali reali, esercitazioni e simulazioni pratiche, i dirigenti hanno acquisito competenze specifiche per valutare l'efficienza operativa dell'azienda, identificare opportunità di ottimizzazione digitale e sviluppare soluzioni personalizzate per migliorare l'efficienza nei processi produttivi.

**Modulo 1 - DIGITAL LEAN: L'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI.** L'intervento ha analizzato i processi produttivi e la gestione delle risorse idriche in azienda, identificando punti di forza, debolezze, inefficienze e opportunità di miglioramento. Sono state presentate tecnologie digitali per ottimizzare i processi, ridurre i tempi di risposta e migliorare l'efficienza. I partecipanti hanno imparato a selezionare e implementare strumenti digitali specifici per la gestione delle risorse idriche, come sistemi di monitoraggio remoto e automazione dei processi. Inoltre, sono state sviluppate soluzioni digitali personalizzate per migliorare l'efficienza e la produttività. I contenuti hanno riguardato l'introduzione alla digitalizzazione nel settore idrico, i concetti chiave del digital lean e della loro appli-

cazione nel settore idrico, con un approfondimento sull'approccio lean per ottimizzare i processi produttivi. Sono stati trattati strumenti digitali per l'ottimizzazione dei processi produttivi nel settore idrico, tra cui software di gestione dei flussi di lavoro, soluzioni di automazione e piattaforme di analisi dei dati. È stata discussa l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati per l'efficienza operativa, l'Internet of Things (IoT) nella gestione delle risorse idriche con presentazione di casi di studio e soluzioni pratiche che sfruttano l'IoT per il monitoraggio e il controllo in tempo reale della rete idrica. Infine, sono stati esplorati la robotica e l'automazione per la massimizzazione delle risorse disponibili e le strategie e gli strumenti per ottimizzare la distribuzione delle risorse idriche e gestire le perdite idriche, con presentazione di approcci innovativi.

**Modulo 2 - LA REALTÀ AUMENTATA NEI PROCESSI DI INNOVAZIONE AZIENDALE.** L'intervento ha offerto ai partecipanti una comprensione approfondita delle applicazioni della realtà aumentata nei processi di innovazione e gestione aziendale. Attraverso una serie di lezioni teoriche e pratiche, i dirigenti sono stati guidati nell'esplorazione delle diverse possibilità offerte dalla realtà aumentata per migliorare l'efficienza e la produttività delle aziende. I contenuti si sono concentrati sull'introduzione alla realtà aumentata nel settore idrico con una panoramica sull'applicazione della realtà aumentata nella gestione delle risorse idriche ed un focus sull'identificazione delle opportunità e dei vantaggi offerti dalla tecnologia. Sono state trattate le applicazioni della realtà aumentata nella gestione delle risorse idriche, i dispositivi e le tecnologie per la realtà aumentata nel settore idrico con un focus sull'utilizzo di occhiali intelligenti, tablet e altre apparecchiature per l'accesso a informazioni in tempo reale. Sono stati discussi i modelli tridimensionali e gli schemi virtuali per la comprensione e la condivisione delle informazioni, l'implementazione di progetti pilota e

partnership strategiche nella realtà aumentata. Infine, è stata esplorata l'importanza della collaborazione e dell'innovazione facilitati dalla realtà aumentata nel contesto del settore idrico, con esempi pratici di come la tecnologia possa favorire il lavoro di squadra e la generazione di idee innovative.

## I risultati

Grazie all'attività formativa sono stati generati risultati tangibili e prodotti concreti che rappresentano una risorsa preziosa per l'azienda ABC e il suo management.

- Report sull'ottimizzazione dei processi produttivi idrici. Si tratta di un report che identifica le opportunità di ottimizzazione digitale dei processi produttivi legati alla gestione delle risorse idriche. Inoltre, fornisce informazioni chiare sulle pratiche di Digital Lean, come l'automazione dei processi e la riduzione degli sprechi.
- Strumenti e metodologie di valutazione dell'efficienza operativa idrica per quantificare l'efficienza operativa derivante dall'implementazione delle pratiche di Digital Lean.
- Piano di azione per l'implementazione del Digital Lean che include fasi di transizione, azioni specifiche e risorse necessarie.
- Strumenti e linee guida per l'implementazione della Realtà Aumentata nella gestione delle risorse idriche.
- Raccolta di soluzioni e tecnologie innovative nel campo della Realtà Aumentata, applicabili alle attività aziendali nella gestione delle risorse idriche.
- Linee guida e best practice personalizzate per l'integrazione della Realtà Aumentata nelle attività operative.

## La parola all'azienda

*I benefici dell'intervento formativo sono stati molteplici. Per quanto riguarda la dimensione di aula, ha consentito un significativo confronto tra i partecipanti, condizione non facile da realizzare considerando i ruoli ricoperti in azienda.*

*In riferimento ai contenuti, lo stimolo formativo ha avuto un notevole impatto sulle risorse, sia per quanto riguarda le continue e ineludibili innovazioni digitali, sia per la possibilità di introdurre significative implementazioni nel modus operandi.*

*L'azienda non ha al momento competitor con cui confrontarsi in modo diretto, ma è chiamata a una stringente e complessa transizione verso la digitalizzazione dei propri sistemi tecnici.*

**Francesco Fusco**

Resp. Formazione

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Gestione risorse idriche**



Localizzazione  
**Napoli**



Dirigenti coinvolti  
**5**



Ore di formazione complessive  
**150**

LAMETER s.r.l.

## Data Driven Strategy in Lameter s.r.l.



Sito web

### L'azienda

Fondata negli anni '60 e presente sul mercato italiano da oltre 40 anni, inizialmente specializzata in attrezzature per la FIAT e macchine movimento terra per l'estrazione di marmo, ha ampliato il suo mercato negli anni '80 e '90, puntando su attrezzature per la movimentazione carichi e aprendo ai mercati internazionali.

L'azienda si distingue per la progettazione e realizzazione di attrezzature speciali su misura, utilizzando acciai di alta qualità e collaborando con le principali acciaierie europee. Questo ha permesso a Lameter s.r.l. di diventare un partner di fiducia per grandi marchi come Caterpillar, Volvo e Komatsu. Lameter s.r.l. è certificata ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, e si avvale di saldatori certificati e Welding Engineer.

L'azienda è attenta alla sostenibilità, utilizzando energie rinnovabili e riducendo l'uso di plastica e le emissioni.

La formazione continua dei dipendenti è un pilastro fondamentale per mantenere alti livelli di competitività e innovazione, permettendo a Lameter s.r.l. di affermarsi sia sul mercato nazionale che internazionale, con il 60% del fatturato proveniente dall'estero.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Lameter opera in un mercato altamente competitivo e in costante innovazione. Le aziende in questo settore devono gestire le innovazioni e spesso anticiparle per rimanere competitive. Negli ultimi due anni, le crisi globali come la pandemia di Covid-19 e la guerra in Ucraina hanno richiesto un ripensamento dell'organizzazione del lavoro e nuovi modelli di interazione internazionale. Questo ha portato alla necessità di nuove competenze, in particolare digitali e green, come evidenziato dall'iniziativa dell'UE dell'Anno Europeo delle Competenze.

L'azienda, operando principalmente su mercati esteri, ha deciso di investire nella formazione del proprio management per sviluppare competenze utili a comprendere il contesto e gli scenari futuri, migliorando così il proprio posizionamento nel mercato. Il Piano ha voluto costruire una struttura manageriale forte, capace di guidare l'azienda attraverso l'innovazione e la raccolta e analisi dei dati per trasformarli in conoscenza strategica.

Gli obiettivi formativi hanno incluso l'acquisizione di strategie, strumenti e metodologie per gestire efficacemente il cambiamento e affrontare le nuove sfide. Adottare una strategia data-driven consente, infatti, di sviluppare un modello di business centrato sul cliente, migliorando la customer experience e ottimizzando costi e tempi di produzione.

Più in dettaglio, il Piano è intervenuto sul raggiungimento dei seguenti obiettivi formativi:

- maggiore capacità di gestione del cambiamento e delle sfide grazie all'acquisizione da parte dei dirigenti di strumenti e metodologie per gestire un mercato in continua evoluzione;





- introduzione di una cultura data-driven, un approccio proattivo ai dati che consente ai dati stessi di guidare la strategia e la pianificazione, anziché essere utilizzati in modo reattivo;
- implementazione di una nuova strategia di business grazie alla formazione sia tecnica che culturale del management.

## Il percorso formativo

Il Piano ha previsto l'erogazione di 3 moduli erogati con il ricorso ad un mix metodologico. I dirigenti hanno partecipato a sessioni interattive, esercitazioni pratiche e casi di studio basati sulla realtà aziendale di Lameter.

L'approccio didattico ha privilegiato l'apprendimento attivo e la partecipazione diretta, permettendo ai dirigenti di acquisire competenze pratiche e trasferibili direttamente nella loro attività lavorativa in modo tale da prendere decisioni informate, promuovere l'innovazione e guidare l'azienda in un ambiente sempre più orientato ai dati.

**Modulo 1 - DATA DRIVEN MANAGEMENT.** L'intervento ha approfondito diverse aree tematiche. Nell'analisi dei dati e

business intelligence, i partecipanti hanno acquisito competenze nell'analisi dei dati aziendali e nell'utilizzo di strumenti di BI per estrarre insight significativi. Ciò ha incluso l'apprendimento di tecniche per la raccolta, l'elaborazione e la visualizzazione dei dati aziendali al fine di supportare processi decisionali informati. Per quanto riguarda le strategie di gestione basate sui dati, è stata approfondita l'importanza di sviluppare strategie aziendali basate sui dati. I partecipanti hanno imparato a utilizzare i dati disponibili per identificare tendenze, prevedere scenari futuri e prendere decisioni mirate e informate. In particolare, ci si è concentrati sull'analisi dei sistemi tradizionali di misurazione dei costi e sull'importanza di riorientarli verso una logica rivolta al cliente. I partecipanti hanno appreso le logiche di governo dei costi e le strategie per ottimizzare i processi decisionali legati alla gestione dei costi di produzione e servizio. Nella gestione del cambiamento e innovazione, i partecipanti hanno appreso come promuovere una cultura aziendale orientata all'innovazione e all'adattamento ai cambiamenti del mercato e dell'ambiente aziendale. Per leadership e comunicazione efficace, sono stati forniti strumenti e tecniche per migliorare le capacità di leadership e comunicazione dei partecipanti. Ciò ha incluso l'apprendimento di modelli di leadership efficaci, tecniche di gestione del team e strategie per comunicare in modo chiaro ed efficace con vari stakeholder. Infine, nella gestione dei rischi e ottimizzazione delle performance, sono state acquisite competenze nella gestione dei rischi aziendali e nell'ottimizzazione delle performance. Inoltre, sono stati forniti strumenti e procedure per analizzare l'andamento economico-patrimoniale dell'azienda, monitorare i KPI e sviluppare una reportistica efficace per supportare le decisioni aziendali.

**Modulo 2- BUSINESS INTELLIGENCE E DATA ANALYSIS.** L'intervento si è concentrato sui seguenti ambiti. Nell'ana-

lisi dei dati e strumenti di Business Intelligence, i partecipanti hanno acquisito competenze nell'analisi dei dati utilizzando strumenti di Business Intelligence (BI) avanzati. Ciò ha incluso l'apprendimento di tecniche per l'estrazione, la trasformazione e il caricamento dei dati (ETL), nonché l'utilizzo di strumenti di visualizzazione dei dati per identificare pattern e trend significativi. Per quanto riguarda la modellazione e interpretazione dei dati, sono stati approfonditi i concetti e le tecniche di analisi dei dati, comprese le metodologie per l'interpretazione e la visualizzazione dei risultati. Sono stati esplorati strumenti e tecniche avanzate di data analysis, inclusi modelli predittivi e algoritmi di machine learning. Nella gestione dei dati e data governance, una componente fondamentale del modulo è stata dedicata alla gestione dei dati e alla data governance. I partecipanti

hanno appreso l'importanza di garantire la qualità, la sicurezza e l'integrità dei dati aziendali, nonché l'implementazione di politiche e procedure per la gestione efficace dei dati. Per le applicazioni pratiche della Business Intelligence, sono stati forniti esempi pratici e casi studio sull'applicazione della BI in diversi settori e contesti aziendali. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di comprendere come la BI possa essere utilizzata per ottimizzare processi aziendali, migliorare le performance e guidare decisioni strategiche. Sono stati esaminati aspetti tecnici e organizzativi relativi alla progettazione, allo sviluppo e alla gestione di sistemi BI. Infine, nella comunicazione dei risultati e presentazione dei dati, i partecipanti hanno appreso come creare report e dashboard informativi per comunicare i risultati dell'analisi ai vari stakeholder aziendali.

**Modulo 3 - DATA DRIVEN PER LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA.** Le attività hanno approfondito le seguenti aree di intervento. Nell'analisi dei dati finanziari, sono state approfondite le metodologie e gli strumenti per analizzare i dati finanziari dell'azienda, individuando trend, pattern e relazioni significative che possono influenzare le decisioni finanziarie strategiche. Per quanto riguarda la pianificazione finanziaria basata sui dati, una parte essenziale del modulo è stata dedicata alla pianificazione finanziaria basata sui dati. Sono stati creati modelli quantitativi per supportare le attività di analisi, valutazione e decisione nell'ambito della finanza aziendale. Nella gestione dei rischi finanziari, sono state fornite le competenze per identificare, valutare e gestire i rischi finanziari dell'azienda e sviluppare strategie di mitigazione del rischio. Per l'utilizzo di modelli quantitativi, sono state acquisite conoscenze nell'utilizzo di modelli quantitativi per supportare la pianificazione finanziaria aziendale. Questi modelli consentiranno di eseguire analisi predittive, valutare scenari alternativi e ottimizzare le decisioni finanziarie attraverso l'elaborazione di dati quantita-



tivi. Infine, nell'implementazione di strategie data-driven, si è enfatizzata l'importanza di sviluppare strategie finanziarie basate sui dati per guidare le decisioni aziendali, identificare opportunità di ottimizzazione e migliorare la performance finanziaria complessiva dell'azienda.

## I risultati

A chiusura del Piano formativo, l'azienda ha sviluppato una serie di strumenti operativi che aiuteranno a consolidare le competenze acquisite e a trasformare i dati in un vantaggio competitivo. Tra questi strumenti si evidenziano:

- Linee Guida per la Gestione dei Dati, che definiscono i principi e le procedure per una gestione efficace dei dati;
- un Documento sulle Caratteristiche dei Dati, che stabilisce standard per la rappresentazione e l'interpretazione dei dati tra i vari reparti aziendali, migliorando così la comunicazione e la condivisione delle informazioni;
- un Documento di Identificazione degli Indicatori di Performance, che definisce chiaramente i KPI per valutare l'efficacia delle strategie aziendali;
- la Costruzione di un Business Planning Integrato che fornisce una procedura per la definizione e l'implementazione di un piano strategico aziendale, integrando le prospettive di marketing, produzione e finanza.

Tali strumenti offrono un quadro chiaro per l'applicazione pratica delle competenze acquisite, permettendo all'azienda di adottare approcci basati sui dati in tutte le sue attività operative e decisionali. La combinazione di competenze manageriali rafforzate e strumenti concreti garantirà a Lameter un vantaggio competitivo duraturo in un mercato in continua evoluzione.

## La parola all'azienda

*La formazione realizzata da Lameter ha portato a un significativo miglioramento delle competenze manageriali, soprattutto nella gestione data-driven, permettendo al management di prendere decisioni più informate e strategiche. Grazie alla formazione, l'azienda ha potenziato la propria competitività, adottando strumenti innovativi per l'analisi dei dati e la pianificazione finanziaria. L'introduzione di una cultura data-driven ha permesso di anticipare i cambiamenti del mercato, ottimizzare i processi e migliorare l'esperienza dei clienti. L'intervento ha consolidato il vantaggio competitivo di Lameter, potenziando la leadership e la capacità di gestione del cambiamento. La formazione si è rivelata un elemento chiave per l'azienda e, a tale proposito, ha pianificato un nuovo intervento formativo dal titolo "W.O.R.K.F.L.O.W.: Workflow Optimization and Resource Management for Knowledge-Driven Operational Workspaces", approvato da Fondirigenti.*

**Maria Vittoria Pinsolo**

Referente per la formazione

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Piccola**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Genova**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione  
complessive  
**102**



GRIMALDI EUROMED S.p.A.

## Digital Marketing



Sito web

### L'azienda

Con un'esperienza che risale al 1947, il Gruppo Grimaldi è una multinazionale operante nella logistica, specializzata nelle operazioni di navi rollon/roll-off, car carrier e traghetti.

Proprietario di sette compagnie di navigazione, fornisce servizi di logistica integrata basati sul trasporto marittimo e servizi di trasporto passeggeri nel Mar Mediterraneo e nel Mar Baltico. L'azienda, la cui sede principale è ubicata a Napoli, ha filiali a Genova, Catania, Palermo, Milano e Roma.

Le compagnie di navigazione del Gruppo Grimaldi hanno contribuito fortemente in Italia e in Europa al successo delle Autostrade del Mare (Motorways of the Sea) incentivate dalla UE all'interno del programma di costituzione della rete TEN-T.

Grimaldi Group opera, quindi, in un territorio che si configura in una "fascia alta" dell'economia nazionale marittima, grazie alla presenza di realtà imprenditoriali di eccellente livello e ben consolidate (MSC Crociere, Costa Crociere, Gruppo Onorato Armatori, etc.), con cui dover competere quotidianamente.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Esposto alla forte concorrenza di competitor di eccellente livello, il management del Gruppo Grimaldi è alla continua ricerca di soluzioni e strategie di marketing in grado di garantire al gruppo il mantenimento del ruolo di leader e, al contempo, l'ampliamento del proprio posizionamento sui mercati esteri.

Nonostante l'azienda possa contare su un'altissima qualità e varietà di servizi offerti e su un patrimonio disponibile di risorse umane qualificate, è ben consapevole che per mantenere la leadership sul mercato è necessario diffondere il marchio aziendale a livello globale, attuando politiche di innovazione e internazionalizzazione del piano comunicativo. Tale consapevolezza si è rafforzata a seguito di due grandi investimenti nella flotta navale che hanno richiesto di essere sostenuti da un buon piano di marketing e di comunicazione d'impresa. In questo senso, il Gruppo aveva già avviato un piano di trasformazione in chiave digitale 4.0 delle attività connesse al marketing e alle vendite, potenziando dispositivi e strumentazioni hardware e software già presenti e acquistando ulteriori tecnologie e licenze per operare attraverso il web.

Le attività formative sono nate a supporto degli interventi di digitalizzazione, con l'obiettivo di colmare il gap delle competenze manageriali delle risorse coinvolte, al fine di incrementare numero di clienti e quote di mercato.

L'iniziativa ha visto la partecipazione di tre aziende del Gruppo: Grimaldi Euromed S.p.A., Grimaldi Deep Sea S.p.A. e Grimaldi Group S.p.A.

Gli obiettivi formativi hanno riguardato l'acquisizione di specifiche conoscenze e abilità in ambito di digital marketing, funzionali a:

- definire le strategie aziendali di marketing e vendita integrando quelle tradizionali alle nuove legate ai sistemi digitali, coerentemente alla mission e alla vision aziendale;
- pianificare e implementare programmi di Brand Marketing online, utilizzando anche canali di social network, misurando ed interpretando le performance e gli impatti sull'immagine dell'azienda;
- decidere per quali beni e servizi è valida la vendita on line, quali tipi di campagne pubblicitarie e promozioni effettuare, come devono essere organizzate le pagine web in cui si offrono cataloghi di servizi e prodotti da acquistare, coerentemente con il business aziendale e il mercato di riferimento.

## Il percorso formativo

I contenuti dell'intervento si sono focalizzati sul trasferimento di conoscenze teoriche ed abilità pratiche di digital marketing, ovvero: come impostare un piano di comunicazione digitale efficace in grado di catturare l'attenzione e l'interesse degli utenti della rete e trasformarli in probabili clienti; come sfruttare le potenzialità dei principali canali social per creare un profilo/pagina aziendale; come utilizzare le tecniche SEO per il posizionamento del sito aziendale sui principali motori di ricerca.

Nel dettaglio i contenuti hanno approfondito: strategie di digital marketing - il marketing digitale per competere su mercati globali - competenze strategiche di un buon Digital Marketer - i fattori fondamentali di business di successo - il digital strategy template - modelli di monetizzazione per un progetto di business - il piano di comunicazione digitale - le

principali leve del web marketing - ripensare il marketing e la comunicazione - internet e i comportamenti degli utenti - browser, motori di ricerca, App - il fenomeno Social Network - il mondo Google: Google Analytics e funzionamento - analisi dei Rapporti di Analytics relativi a: pubblico, acquisizioni, comportamenti - monitoraggio di obiettivi e Campagne Direct e-marketing (DEM) -lead generation: come farla e come usarla - logiche di una campagna DEM - come creare una newsletter vincente - landing page: cosa sono e come devono essere fatte - il Direct Response Marketing Strategie - SEO per il posizionamento del sito aziendale sui principali motori di ricerca - tecniche di posizionamento sui motori di ricerca - strumenti per il check del posizionamento - top positioning in google - convertire gli utenti in clienti: fondamenti e strategie del conversion marketing.

Dal punto di vista metodologico l'intervento è stato organizzato come un "laboratorio di apprendimento" attraverso l'alternanza di momenti di lezione in aula e attività di project work per l'applicazione pratica.

## I risultati

Grazie al taglio operativo e concreto dell'intervento formativo, è stato possibile individuare degli impatti a tendere sulla crescita competitiva dell'azienda, che riguardano:

- aumento della visibilità e rintracciabilità del brand e dei servizi offerti tramite canali di promozione e vendita online, riducendo i costi pubblicitari su canali tradizionali (TV, radio, giornali, riviste di settore ecc..);
- riduzione dei costi di acquisizione di nuovi clienti grazie a un approccio comunicativo diretto e immediato con gli utenti del web, senza la presenza di intermediari;

- maggiore fidelizzazione del cliente e aumento del numero dei contratti grazie ad approcci comunicativi personalizzati in funzione della tipologia di target (famiglie, professionisti, gruppi, ecc..) e di rapporto commerciale (B2B o B2C);
- miglioramento della reputazione aziendale grazie alla costruzione di un solido brand creato "ad hoc" in funzione dei feedback che i followers lasciano sui canali social in cui sono presenti i servizi/prodotti offerti.

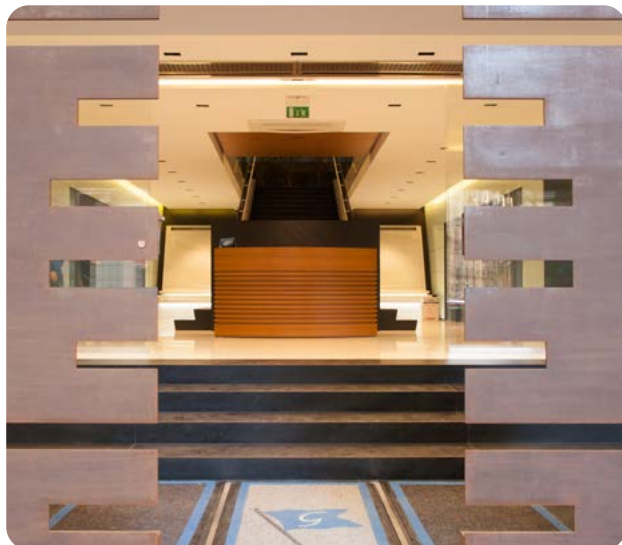
## La parola all'azienda

*L'innovazione, unitamente ad una crescita economica sostenibile, sono i due principali pillars per sviluppare prodotti e soluzioni più efficienti e sostenibili: il Gruppo Grimaldi mantiene salda questa consapevolezza configurandosi come un'azienda profondamente radicata nel mercato globale con un know how all'avanguardia per competitività, tecnologia e innovazione.*

*Il Gruppo è infatti sempre più orientato verso un programma di rinnovamento funzionale in grado di supportare il management nell'utilizzo di nuove tecnologie digitali per innovare i processi aziendali e, nello specifico, lo sta facendo: investendo su una formazione orientata a innovare alcuni asset emergenti di competenze manageriali hard e rendendo omogenee per il management di tutto il Gruppo le competenze legate all'uso della tecnologia.*

*Un esempio concreto di tale investimento, che sarà sostenuto da nuove azioni formative, è l'attuazione di una strategia di integrazione verticale nel sistema logistico del bacino del Mediterraneo di notevole portata, sia economica che organizzativa. L'obiettivo è la trasformazione dei sistemi portuali tradizionali in SMART PORT: porti sempre più digitali, sostenibili e connessi per soddisfare le esigenze di un traffico marittimo in continuo aumento.*

**Dott. Nicola Principe**  
HR Manager



## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Trasporti**



Localizzazione  
**Palermo**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione complessive  
**72**



GEWISS S.P.A.

## Percorso formativo Lean



Sito web

### L'azienda

Nata nel 1970 grazie all'innovativa intuizione di utilizzare il tecnopolimero nell'impiantistica elettrica e fondata sui valori di integrità, eccellenza e sostenibilità, Gewiss è oggi la principale azienda italiana nel settore elettrotecnico.

Gli investimenti costanti in ricerca e sviluppo, formazione del personale e potenziamento delle strutture produttive hanno permesso a Gewiss di diventare un punto di riferimento nel mercato, offrendo soluzioni e servizi per l'automazione domestica e degli edifici, la protezione e distribuzione dell'energia, la mobilità elettrica e l'illuminazione intelligente.

Con l'acquisizione di Performance in Lighting, storica azienda protagonista del settore illuminotecnico internazionale, il Gruppo Gewiss oggi si presenta come una realtà con oltre 2.200 collaboratori e un presidio con agenzie e distributori in più di 100 paesi nel mondo.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Con l'obiettivo di diventare un player sempre più rilevante nel mercato di riferimento, Gewiss ha intrapreso dal 2019 un percorso riassunto nell'acronimo MInDS, finalizzato a far evolvere l'azienda da realtà puramente imprenditoriale

a una più manageriale, internazionale, digitale e sostenibile. Questo percorso ha comportato un nuovo assetto organizzativo sui mercati esteri, una nuova governance dei processi, un sistema di valutazione delle performance digitalizzato e un team di leadership più articolato, con diversi nuovi membri.

Negli ultimi anni, Gewiss ha raddoppiato il fatturato, ampliato significativamente la sua presenza sui mercati esteri e introdotto nuove strutture organizzative, le Business Units. In risposta a questa crescita e al conseguente aumento della complessità, l'azienda ha avvertito la necessità di avviare un percorso formativo per il vertice aziendale (Leadership Team) sulla metodologia Lean.

La decisione di approfondire questa metodologia è stata guidata dall'esigenza di diventare sempre più competitivi sul mercato e di perseguire un processo di miglioramento continuo attraverso una gestione dei processi aziendali più efficiente e snella.



Il Piano ha presentato i seguenti obiettivi formativi:

- diffondere la conoscenza dei principi e degli strumenti Lean necessari per svolgere efficacemente il proprio ruolo;
- sviluppare nei partecipanti le competenze di Lean Leadership necessarie per guidare i processi Lean;
- creare entusiasmo e motivazione verso questo approccio, incentivando la sua applicazione;
- porre le basi per una più ampia diffusione della cultura Lean all'interno dell'azienda.

## Il percorso formativo

L'intervento formativo è stato realizzato presso la sede aziendale con un approccio pratico e operativo, consentendo di sperimentare immediatamente le competenze apprese. Il focus dell'azione formativa ha riguardato la metodologia Lean. Nato da Toyota nella metà del secolo scorso, il Lean Thinking è diventato gradualmente un metodo che ha rivoluzionato il modo di gestire un'azienda. In sintesi, si tratta di un approccio diverso al business, che cerca di aggiungere sempre più valore per il cliente, minimizzando allo stesso tempo gli sprechi e le attività a non valore aggiunto in tutti gli ambiti aziendali, dalla produzione ai processi di ufficio. Attraverso il Lean Thinking è possibile riprogettare i processi aziendali, rendendoli più capaci di dare valore al cliente, più veloci e più efficienti.

I contenuti dell'intervento hanno approfondito i seguenti temi: introduzione ai principi base del Lean Thinking; concetto di valore e spreco nei vari ambiti aziendali; principi dell'Eccellenza Personale; lavoro ad alto impatto e Gold Activities; individuazione di sprechi e ostacoli all'Eccellenza Personale; strategie pratiche per snellire, semplificare e organizzare il proprio tempo; lean mailing e lean

meeting; delega ad alta efficacia; applicazione del lean thinking ai processi aziendali, come la value stream mapping e gli strumenti di analisi degli sprechi; principi lean applicati ai processi aziendali (flusso, pull, 5S, standard work, visual management, problem solving).

Inoltre, i partecipanti hanno appreso e applicato la metodologia ATRED (mappatura e riprogettazione della giornata lavorativa riducendo gli sprechi per liberare tempo da dedicare ad attività ad alto impatto) e i principi dell'Eccellenza Personale per ottimizzare la propria organizzazione personale in ottica Lean Lifestyle.

La prima fase operativa dell'intervento è stata quella di capire e quantificare gli sprechi nei processi attraverso la "Loss Intelligence", utilizzando strumenti come: Value Stream Mapping, Loss Deployment, PAM, Work Sampling e Spaghetti Chart. La seconda fase ha riguardato la riprogettazione dei processi in chiave Lean, attraverso la creazione dello "Stato Futuro Lean".

Il passo successivo per sviluppare appieno il potenziale umano, organizzativo e tecnologico dell'azienda e trasformare il Lean Thinking in una vera arma strategica sarà evolverlo nel Lean Lifestyle. Questo approccio metterà il Lean Thinking al servizio delle persone, non solo dei processi aziendali, trasformandolo in uno stile di vita dentro e fuori l'azienda. In questo modo, sarà possibile ottenere risultati migliori e, allo stesso tempo, garantire un benessere profondo per le persone.

## I risultati

Il percorso formativo ha contribuito a diffondere all'interno del Leadership Team gli aspetti principali delle metodologie Lean, applicando il "Lean Lifestyle". Dopo la parte teorica, sono stati definiti tre temi critici ad alto impatto a livello aziendale (per business o per strategia) e i partecipanti,



divisi in tre gruppi, hanno sviluppato un progetto secondo la metodologia appresa.

I gruppi hanno lavorato su:

- struttura e gestione dei meeting del Leadership Team ottenendo una significativa riduzione delle ore dedicate alle riunioni, aumentando al contempo la standardizzazione e l'efficacia;
- struttura e prioritizzazione dei progetti strategici semplificando il numero dei progetti e chiarendo le priorità, evitando così la dispersione di energia su attività a basso impatto e concentrandosi, invece, su quelle di importanza strategica;
- gestione degli Stakeholders implementando un nuovo processo che supporterà al meglio la crescita del brand e del business.

## La parola all'azienda

*Dal 2020, Gewiss ha avviato un percorso evolutivo, riassunto nell'acronimo MInDS, finalizzato a rendere l'azienda più manageriale, internazionale, digitale e sostenibile. Il Leadership Team ha subito una profonda trasformazione con l'avvento del nuovo CEO, Paolo Cervini, pienamente supportato dalla proprietà aziendale rappresentata da Fabio Bosatelli. Questo cambiamento ha integrato nuovi professionisti con background e profili personali diversi a figure storiche che operano in Gewiss da anni, seguendo la logica che i team più efficienti e performanti sono costruiti sulle differenze e non sulle somiglianze.*

*Dal momento della costituzione del Team, si sono innescate dinamiche che hanno portato a una progressiva maturazione del Gruppo, il quale ha avvertito la necessità di definire del-*

*le regole (fase di Norming) dopo aver attraversato le fasi di Forming e Storming. Il training sulla metodologia Lean è stato fondamentale per affrontare la fase di Norming, poiché ha permesso al Team di identificare a livello individuale le Golden Activities su cui focalizzarsi e, a livello collettivo, di definire e sviluppare in sottogruppi le tematiche rilevanti per raggiungere l'eccellenza operativa.*

*L'apprendimento e l'applicazione dei concetti fondamentali della Lean hanno consentito di riconoscere con maggiore consapevolezza e convinzione le aree di miglioramento e di definire, con ampio consenso, i nuovi standard operativi da adottare. Si è così innescata una dinamica virtuosa e strutturata, che permetterà al Team di consolidare la fase di Norming e di affrontare con maggiore determinazione la successiva fase di Performing.*

**Alessandro Rotta**

Corporate Manufacturing Director

**Simone Capoferri**

Corporate Chief Human Resources & Organization Officer

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Elettrotecnico**



Localizzazione  
**Cenate Sotto  
(Bergamo)**



Dirigenti coinvolti  
**19**



Ore di formazione  
complessive  
**474**



I.M.G. S.p.A.

## Il Lean Manufacturing come leva per la competitività e la redditività in I.M.G.



Sito web

### L'azienda

I.M.G. S.p.A. (INDUSTRIA MECCANICA GIRARDELLO), fondata nel 1963, è una consolidata realtà del territorio trevigiano che ha come core business la progettazione e produzione di componenti metallici cilindrici.

L'azienda effettua i più importanti tipi di trattamento termico e finitura sui prodotti, alcuni dei quali esclusivi e coperti da brevetto, puntando a risolvere anche le problematiche più complesse con strategie versatili, mettendo in campo esperienza e competenze. I tubi senza saldatura di I.M.G. sono progettati per soddisfare una gamma diversificata di applicazioni industriali e meccaniche.

Grazie a processi brevettati, quali estrusione a freddo e processo a doppia tempratura, l'azienda è in grado di offrire e garantire un'importante ottimizzazione dei consumi rispetto alle tecnologie tradizionali e una conseguente riduzione dei costi. Richiamandosi fortemente alla storia locale, I.M.G. punta a rafforzare la vocazione internazionale per cogliere le migliori opportunità in diverse aree geografiche del mondo.

Fra i valori che ispirano I.M.G., occupano un posto preminente lo spirito di appartenenza e la forte integrità con una visione internazionale, le competenze tecniche elevate e la velocità dell'esecuzione che non perde mai di vista la qualità e la sicurezza.

Gli aspetti che l'azienda ritiene propri e distintivi sono dati dalla flessibilità produttiva e dalla capacità di garantire uno studio e uno sviluppo tecnico personalizzato dei prodotti.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

La dimensione aziendale raggiunta da I.M.G. non ha mai fatto perdere di vista l'attenzione per il capitale umano. La proposta progettuale è quindi rientrata nelle azioni formative a supporto della crescita del management in un contesto di forte incertezza, governato dall'aumento dei prezzi dell'energia e dal conflitto Russo-Ucraino che hanno reso spesso difficile l'approvvigionamento di alcune componenti critiche.

L'azienda ha avviato un'importante fase di trasformazione, sperimentando dei nuovi modi di lavorare, per rispondere in modo più efficace ai cambiamenti del mercato e alle differenti richieste dei clienti.

Il principale fabbisogno che il Piano ha voluto soddisfare è legato all'utilizzo dei principi Lean per generare competitività e redditività in modo esteso e sistematico. Nell'operatività quotidiana del dirigente coinvolto, era emersa l'esigenza di acquisire competenze e una metodologia di lavoro lean nel coordinamento e nell'ottimizzazione delle attività operative e progettuali di I.M.G., al fine di renderle più efficaci e funzionali per il business, aumentandone la competitività e la redditività.

I principali obiettivi che il Piano ha voluto conseguire sono relativi all'acquisizione di:

- una metodologia di lavoro lean da usare come leva strategica per aumentare competitività e redditività e tecniche di lavoro per minimizzare le perdite delle macchine;
- tecniche per ottimizzare l'utilizzo della manodopera e dei layout produttivi;
- tecniche per snellire, semplificare e accelerare i flussi per creare flessibilità ed aumentare servizio e valore per i clienti.

## Il percorso formativo

L'intervento è stato realizzato in presenza, in modalità interaziendale, e ha approfondito i contenuti prioritari legati ai principi della lean e, in particolare: - Un'introduzione sull'importanza del Lean Manufacturing; - Il Lean Manufacturing come leva strategica per aumentare competitività e reddi-

tività; - Il significato profondo dei principi Lean nel contesto attuale; - Il Value Stream Assessment e le tecniche di mappatura per individuare sprechi, rischi e opportunità; - Le cinque leve per impattare sull'EBITDA tramite le Operation: Macchine, Manodopera, Materiali, Flussi, Energia & Risorse; - Ottimizzazione dell'utilizzo della manodopera e dei layout produttivi; - Back to basics: Problem solving, 5S, Sicurezza ed ergonomia, Standard Work e Visual Management; - Snellimento, semplificazione e accelerazione dei flussi per creare flessibilità e aumentare servizio e valore per i clienti; - Scorte, velocità e rischi; - Riduzione dei rischi e degli effetti delle «disruption»; - Diminuzione del consumo di materiali: ridurre scarti, difetti, overusage e prevenire gli errori umani; - Riduzione dei consumi di energia, acqua e risorse per la sostenibilità ambientale ed economica; - Digitalizzazione e Data Analytics in fabbrica a supporto dei processi; - Il setting organizzativo per il Lean Manufacturing: autonomia, responsabilità, leadership e miglioramento; - Far



crescere la leadership del management intermedio e operativo per supportare e sostenere i processi Lean; - Diffondere abitudini e comportamenti funzionali alle performance; - Sistema di governo del miglioramento continuo e processo di Hoshin Kanri; - Lean Accounting: guardare i veri «numeri» di contabilità e metterli al servizio del miglioramento; - Dal Lean Thinking alla Lean Lifestyle Leadership.

L'intervento ha utilizzato una modalità organizzativa efficace: durante la mattina sono stati trattati in linea teorica i temi sopradescritti, al pomeriggio sono state svolte delle simulazioni pratiche legate alle materie trattate.

## I risultati

Il Piano ha fornito una risposta concreta alla volontà di approfondire come i principi e gli strumenti Lean si applichino ai processi produttivi nel contesto attuale, impattando positivamente sull'EBITDA aziendale e garantendo al contempo che produttività ed efficienza si sposino con il concetto di sostenibilità.

I principali obiettivi che ci si era posti all'inizio dell'attività sono stati pienamente raggiunti grazie al rafforzamento di competenze collegate all'acquisizione di:

- una metodologia di lavoro lean da usare come leva strategica per aumentare competitività e redditività;
- tecniche di lavoro per minimizzare le perdite delle macchine;
- tecniche per ottimizzare l'utilizzo della manodopera e dei layout produttivi;
- tecniche per snellire, semplificare e accelerare i flussi per creare flessibilità e aumentare servizio e valore per i clienti;

- principi di risk management;
- metodologie e procedure per migliorare la riduzione di scarti, difetti, overusage e prevenzione degli errori umani;
- principi di sostenibilità ambientale ed economica per ridurre i consumi di energia, acqua e risorse.

## La parola all'azienda

*L'intervento formativo è stato di aiuto nell'individuare quali potevano essere le voci a budget e a consuntivo su cui lavorare in un'ottica aziendale di trasformazione lean.*

*L'azienda ha inoltre avviato e sviluppato un progetto pilota, all'interno del proprio reparto produttivo di finitura perni, che ha visto l'applicazione pratica della lean manufacturing.*

*Riteniamo che questo progetto possa essere un punto di partenza per sviluppare altre attività analoghe nel prossimo futuro.*

**Sabrina Serafin**

Responsabile Risorse Umane

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Riese Pio X (Treviso)**



Dirigenti coinvolti  
**1**



Ore di formazione complessive  
**16**

LEONARDO S.p.A.

## Plant managers WCM overview



Sito web

### L'azienda

Leonardo, tra le principali aziende leader dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, realizza capacità tecnologiche multidominio in ambito Elicotteri, Velivoli, Aerostrutture, Eletttronica, Cyber & Security e Spazio.

Con oltre 51.000 dipendenti nel mondo, l'azienda ha una significativa presenza industriale in Italia, Regno Unito, Polonia, Stati Uniti e Israele, e opera in 150 paesi anche attraverso aziende controllate come Leonardo DRS (Eletttronica per la difesa), joint venture e partecipazioni quali ATR (Velivoli), MBDA e Hensoldt (Eletttronica per la difesa), Telespazio, Thales Alenia Space e Avio (Spazio).

Protagonista dei principali programmi strategici internazionali è partner tecnologico e industriale di Governi, Amministrazioni della Difesa, Istituzioni e imprese. Innovazione, ricerca continua, industria digitale e sostenibilità sono i pilastri del suo business nel mondo.

Leonardo è quotata alla Borsa di Milano e la sua controllata statunitense, Leonardo DRS, è quotata al NASDAQ (listino high tech statunitense) e al TASE, Borsa israeliana. Leonardo è inclusa all'interno del MIB ESG INDEX, il primo indice italiano dedicato alle 40 blue chip con le migliori performance ESG, e da 13 anni è inserita nei Dow Jones Sustainability Indices di S&P Global, dove ha ottenuto il punteggio più alto del settore Aerospazio e Difesa per il quarto anno consecutivo.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

In una realtà aziendale complessa come quella di Leonardo, la filosofia del World Class Manufacturing riveste un ruolo di primaria importanza.

Il WCM, nato in Fiat e successivamente adottato da numerose altre aziende, è diventato uno standard mondiale di riferimento per il miglioramento continuo delle attività degli stabilimenti.

Questo sistema integrato di metodologie tecniche, organizzative e gestionali si focalizza sull'eliminazione di perdite e sprechi, sull'aumento della produttività e sul miglioramento della qualità, il tutto garantendo il benessere e la sicurezza delle persone coinvolte. È un processo partecipativo che coinvolge l'intero personale e definisce indicatori chiave di prestazione condivisi.

L'importanza del WCM si riflette anche nella sua continua evoluzione e affinamento nel corso degli anni, con l'in-





tegrazione di nuovi principi manageriali e tecnici, come il Cost Deployment e l'integrazione tra manufacturing e progettazione.

Il percorso formativo è rientrato in un programma più ampio dedicato ai Plant Managers, iniziato nel 2019 e proseguito con un secondo intervento realizzato nel 2021. A tal fine, è stato avviato il "Leonardo Production System (LPS)", un Programma di innovazione strutturato, rigoroso e integrato, che ha coinvolto l'organizzazione nel suo complesso, con l'obiettivo primario di migliorare la performance produttiva per garantire la qualità del prodotto e la soddisfazione del cliente.

LPS nasce per riorganizzare il nostro modello produttivo, secondo una metodologia comune di miglioramento continuo dei processi di produzione. LPS è un sistema evoluto che migliora il processo di trasformazione delle materie prime fino al prodotto finito, attraverso la standardizzazione dei processi e la crescita delle competenze professionali delle persone. L'obiettivo finale è contribuire a costruire una Leonardo sempre più competitiva e sostenibile nel lungo periodo.



## Il percorso formativo

I progetti sviluppati in seno al Programma Leonardo production System hanno fatto leva su di un forte coinvolgimento dei dipendenti e sullo sviluppo delle loro competenze tecniche attraverso processi di training.

Il Piano formativo ha quindi voluto supportare il cambiamento in atto agendo sulla popolazione dirigenziale del mondo delle Operations, mondo che riveste un ruolo chiave nel deployment del LPS ponendosi l'obiettivo di riorganizzare e di aumentare l'efficienza del proprio sistema produttivo attraverso la metodologia del World Class Manufacturing (WCM).

L'intervento formativo ha alternato contenuti tecnici ed approfondimenti manageriali con simulazioni pratiche.

I contenuti hanno riguardato: WCM introduzione e general overview; Management Pillars; Audit System e Audit Criteria; Risk assessment e Risk prediction; SMAT audits; Data collection; Identificazione delle perdite,

Stratification delle perdite; Interazione tra i pilastri CD ed i pilastri FI - Logistic and workplace organization; Il valore aggiunto nei processi di assemblaggio; Maintenance system; Machine losses; Stratification of breakdown losses; CILR; Machine Ledgers; Quality system; QC approach; QA matrix; Metodi e strumenti per la risoluzione dei problemi di qualità; Environment Energy; Ruolo del Pilastro PD nel percorso WCM; Environment; Energy Step; Early Equipment Management; Criteri di scelta dei progetti; I 7 Steps dell'EEM - Ruolo del Plant Manager; Ruolo del WCM coordinator e del Pillar Leader; Come costruire una WCM routemap; Come integrare le attività WCM con le attività quotidiane; WCM Governance System.

## I risultati

Il percorso per Plant Managers, in linea con l'iniziativa precedente, ha raggiunto pienamente il risultato di contribuire, nell'ottica della metodologia WCM, alla strutturazione di un sistema produttivo in cui, tra l'altro, il coinvolgimento delle persone rappresenti il motore del cambiamento, la sensibilità per la sicurezza sia un valore di base e l'organizzazione del luogo di lavoro e l'ergonomia della postazione lavorativa costituiscano elementi cruciali dell'innovazione.

## La parola all'azienda

Ad oggi, dopo tre anni di attività, Leonardo conta 18 stabilimenti che applicano il modello unico standardizzato di LPS. Questo modello di gestione permette una maggiore collaborazione della famiglia professionale anche "cross divisionale" e una gestione più coordinata delle aree produttive.



Ogni stabilimento, gestito con il modello LPS, viene verificato ogni sei mesi da una squadra di auditor, interni o esterni, certificati World Class Manufacturing (WCM). Il principale obiettivo degli audit è assicurare la riduzione dei rischi (sicurezza), il miglioramento dei processi (qualità), l'efficienza energetica e la migliore gestione degli stabilimenti.

Leonardo, a marzo 2022, è entrata a far parte della World Class Manufacturing Association che si pone l'obiettivo di favorire lo sviluppo e l'attuazione delle migliori pratiche di produzione, contribuendo all'aumento della competitività del sistema produttivo a beneficio delle aziende partecipanti, dei loro stabilimenti e naturalmente dei clienti finali.

LPS, inoltre, fa leva sulla trasformazione digitale (LPS Digital), attraverso l'adozione di strumenti che facilitano la raccolta di dati e il loro utilizzo nella gestione dei processi, l'implementazione di nuove piattaforme digitali e il monitoraggio continuo di tecnologie di industria 4.0 presenti sul mercato.

**Assunta Galasso**

Head of Learning & People Development

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Roma**



Dirigenti coinvolti  
**3**



Ore di formazione complessive  
**58**

TAROPOL s.r.l.

## Supply chain management per il rilancio di TAROPOL



Sito web

### L'azienda

L'azienda TAROPOL fa parte del gruppo Taro Plast, leader nella produzione di compound termoplastici plastomerici ed elastomerici, con un'organizzazione che opera ed esporta a livello internazionale. Costituita nel 2022, TAROPOL è nata dalla decisione di Celanese Corporation, azienda globale nel settore chimico e dei materiali speciali, di vendere le sue attività al gruppo Taro Plast.

La società produce elastomeri termoplastici in co-poliestere e poliestere termo-fusibile, materiali plastici utilizzabili in vari settori grazie alle loro proprietà di flessibilità, resistenza chimica e termica. Questi materiali sono particolarmente apprezzati nei settori serviti dalla capogruppo, che attualmente realizza compound impiegati e omologati nei settori automobilistico, elettrico ed elettronico, domestico, edilizio e delle costruzioni, oltre che per articoli tecnici, grazie alla grande esperienza e all'elevato livello tecnologico.

L'ingresso della nuova proprietà ha richiesto un'attenta pianificazione e collaborazione tra le due organizzazioni per assicurare una transizione di successo. Questo processo ha comportato l'adeguamento della strategia e l'aggiornamento dei piani aziendali per garantire coerenza con la nuova proprietà, con l'obiettivo di massimizzare i benefici del nuovo assetto societario.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

L'azienda ha risentito pesantemente degli effetti della crisi internazionale e dei conflitti geopolitici, che hanno comportato difficoltà nell'approvvigionamento delle materie prime e sui mercati in generale. A questi problemi si è aggiunto, nel febbraio 2023, il terremoto che ha colpito Siria e Turchia, causando il fermo del maggiore impianto mondiale di produzione della materia prima (DMT).

Questi eventi hanno comportato diverse criticità, tra cui il rallentamento della produzione, l'aumento dei costi e la variazione nella tipologia e qualità delle materie prime sostitutive, che influiscono sul prodotto finito. Inoltre, si è registrato un aumento della concorrenza e problematiche legate alla reperibilità delle quantità necessarie per il funzionamento a pieno regime del sistema produttivo.

Per superare le difficoltà presenti e future e supportare il posizionamento all'interno del gruppo, il vertice ha ritenuto strategico impostare un percorso focalizzato sulle tecniche del supply chain management, con i seguenti obiettivi:

- analizzare il flusso della domanda per impostare un nuovo modello di gestione degli approvvigionamenti e delle scorte, in funzione dei costi;
- definire e attuare azioni e iniziative nella gestione dei fornitori per ridurre i rischi di interruzione delle forniture, attraverso un set di indicatori (KPI) personalizzati;
- impostare metodi e procedure per ricercare e selezionare i fornitori al fine di diversificare e assicurare la continuità di approvvigionamento;
- definire politiche e strategie di coinvolgimento per favorire la collaborazione e la partecipazione al miglioramento continuo, utilizzando tecniche negoziali e contrattuali per l'impostazione di accordi e rapporti durevoli e proficui.

## Il percorso formativo

Il piano formativo, destinato al Direttore Generale e al Responsabile di Produzione, ha avuto l'obiettivo di sviluppare nuove competenze gestionali per ottimizzare la supply chain e migliorare la capacità previsionale e di pianificazione della domanda, rispondendo adeguatamente ai repentini cambiamenti del mercato internazionale. Il percorso, realizzato in presenza presso la sede aziendale, ha previsto un unico modulo formativo: Supply Chain Management.

Partendo da un'accurata analisi dei processi attualmente in uso, l'intervento ha impostato un sistema di monitoraggio e controllo, con la definizione di specifici KPI per migliorare il flusso delle scorte e degli approvvigionamenti. Attraverso la metodologia Lean Six Sigma, è stato implementato un sistema di pianificazione integrata di domanda, approvvigionamento e produzione, che permetterà di gestire le scorte in modo ottimale, riducendo i costi e assicurando la disponibilità e la qualità dei prodotti.

Infine, è stato impostato un S&OP (Sales & Operations Plan) e un Project Design Canvas, realizzando strumenti concreti per un ottimale presidio delle attività. I temi digitali trattati hanno riguardato: Supply Chain Excellence, Lean Six Sigma, Data-Driven End-to-End, tecnologie di IoT, AI, robotica, Sales & Operations Planning, Project Design Canvas, Risk Management e Vendor Rating KPI.

## I risultati

La formazione ha reso disponibili strumenti concreti e applicabili per l'implementazione di un nuovo modello di approvvigionamento, destinato al management e all'impresa, necessari per la definizione di una nuova Supply Chain.



- Piano di riorganizzazione della Supply Chain con regole e procedure standardizzate da seguire in funzione della domanda di produzione, in termini di quantità, qualità e tempo. Include l'analisi dei punti critici su cui intervenire, l'evidenziazione dei rischi e delle azioni da mettere in campo nelle singole aree o funzioni coinvolte, anche al fine di introdurre nuovi fornitori e valutarne le prestazioni.



- Indicatori per il calcolo delle scorte, con la possibilità di determinare le scorte di sicurezza (safety stock) in funzione della variabilità della domanda.
- Mappa degli indicatori che consente di misurare le performance degli approvvigionamenti, evidenziando parametri standard e vantaggi medi ottenibili. Include gli obiettivi di miglioramento dei singoli indicatori e la definizione di KPI chiave per monitorare il successo della riorganizzazione e le metriche per misurare il miglioramento delle prestazioni rispetto agli obiettivi stabiliti.

Questi output contribuiranno a diffondere in azienda strumenti avanzati per la gestione degli approvvigionamenti, permettendo di monitorare in tempo reale lo stato dell'arte. Ciò consentirà di affrontare al meglio eventuali situazioni critiche, prendere decisioni strategiche rapide e mirate, e adottare le azioni più efficaci per garantire la continuità della produzione.

*un'attenta, accurata valutazione e selezione di nuovi fornitori, oltre all'implementazione di strategie mirate e specifiche nell'organizzazione della Supply Chain.*

*Fondamentale è stato l'apporto ricevuto dal programma di formazione SUPPLY CHAIN MANAGEMNT, condotto in modo schematico, puntuale, ma in ogni caso sempre orientato alla valutazione delle specifiche esigenze della realtà Taropol, con una conseguente customizzazione del percorso formativo.*

*Il valore della formazione per il Gruppo Taroplast è riconosciuto come un valore intrinseco di crescita aziendale a tutti i livelli, al fine di consentire la valorizzazione professionale e un continuo miglioramento delle varie figure presenti, con un conseguente e naturale incremento della competitività dell'azienda sui vari mercati sempre in continua evoluzione.*

**Andrea Gheri**  
Direttore Generale

## La parola all'azienda

*Il Gruppo Taroplast, storicamente focalizzato fin dalla fine degli anni '70 nella produzione di engineering plastics ed elastomeri termoplastici (TPE-TPV), con la recente acquisizione del sito produttivo di Ferrara, ha portato avanti un progetto di espansione del proprio portafoglio prodotti con un'integrazione a monte nella produzione di polimeri base.*

*Taropol s.r.l., opera nel settore di produzione (polimerizzazione e compounding) di polimeri ad alte prestazioni, ricoprendo una posizione di leadership internazionale nella fabbricazione di TPC-TE (Thermoplastic copolyester elastomers).*

*La differente natura delle materie prime utilizzate da Taropol s.r.l., rispetto a quanto storicamente impiegato, ha richiesto*

### Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Chimico**



Localizzazione  
**Ferrara**  
**(sede operativa)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione  
complessive  
**200**

WEBASTO THERMO & COMFORT ITALY s.r.l.

## Eccellenza nella catena di fornitura per il rilancio di Webasto



Sito web

### L'azienda

WEBASTO è una società multinazionale specializzata nella progettazione, produzione e distribuzione di sistemi di aria condizionata e refrigerazione per veicoli. L'azienda, originariamente nota come Diavia, storico produttore di sistemi di climatizzazione, è entrata nell'orbita di colossi internazionali come General Motors e Delphi.

Nel 2012, è stata acquisita dal gruppo tedesco Webasto, attivo non solo nel settore del clima e dei tetti per auto, ma anche nella produzione di tecnologie di trasmissione e alimentazione per ogni tipologia di veicolo.

Oggi l'azienda è un partner globale di sistemi innovativi per OEM del settore automotive, tra i primi cento fornitori a livello mondiale. Nell'ambito delle attività del Gruppo, si occupa della produzione, vendita, distribuzione, commercializzazione e assistenza tecnica di sistemi termici e loro componenti, di sistemi di climatizzazione e refrigerazione per veicoli di ogni tipo e genere (veicoli commerciali, macchinari agricoli-industriali, veicoli con celle frigorifere, autobus

e veicoli speciali). Le vendite risultano concentrate in EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa), con importanti sviluppi di mercato anche in Nord America. Presso lo stabilimento di Molinella, si svolgono significative attività di applicazione, sviluppo del portafoglio prodotti e miglioramento delle soluzioni tecniche, che hanno consentito la registrazione di alcuni brevetti tecnici.

L'azienda vanta un elevato know-how nel campo dell'elettronica, un profondo expertise nel governo della produzione e della catena di approvvigionamento globale dell'industria automobilistica e una capacità riconosciuta nella gestione di progetti internazionali. Promuove business sostenibili e la transizione green, come sistemi di riscaldamento elettrico, soluzioni di ricarica e sistemi di batterie, rivolgendosi al mercato in crescita dell'elettro-mobilità.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Negli ultimi anni, la strategia aziendale ha puntato allo sviluppo di progetti innovativi, in una logica di partnership e co-design con i clienti, per anticipare le richieste di un mercato in continua evoluzione. Tuttavia, le difficoltà legate alla pandemia e alle crisi internazionali hanno causato un calo dei volumi di vendita, significativi rincari delle materie prime, un aumento esponenziale dei costi energetici e problemi di reperibilità di alcuni componenti.

Il Piano ha avuto la finalità di implementare un nuovo modello di gestione degli acquisti e dei fornitori, per ridurre i rischi connessi alle dinamiche globali sempre più critiche. Sono stati adottati metodi di pianificazione, monitoraggio e controllo, formulando una nuova strategia degli approvvigionamenti che privilegia logiche di partnership con aziende e fornitori.

Nello specifico, il Piano si è posto i seguenti obiettivi formativi:

- analizzare i flussi della Supply Chain, a monte e valle della catena del valore, in funzione delle criticità di approvvigionamento riscontrate e dei fabbisogni dell'impresa;
- individuare soluzioni rispetto alle nuove condizioni di mercato e alle esigenze produttive connesse al co-design e definire gli step di trasformazione del modello di Supply Chain, rispetto alle nuove dinamiche della catena di fornitura;
- definire nuovi criteri e logiche di classificazione e gestione dei fornitori ed elaborare un sistema di vendor rating per la selezione dei fornitori, su criteri di qualità e affidabilità;
- definire un set di KPI per il monitoraggio e la valutazione di solidità e affidabilità del fornitore e applicare principi di supply chain risk management al sistema di fornitura;
- mobilitare le risorse e i team di lavoro verso l'applicazione delle procedure e delle modalità individuate nel nuovo modello di supply chain.

## Il percorso formativo

Il percorso ha trasferito ai partecipanti competenze avanzate nella gestione della Supply chain, migliorando la capacità di coordinare efficacemente i fornitori e di ottimizzare il flusso di materiali e informazioni. Sono state inoltre affinate le competenze in comunicazione e leadership, essenziali per allineare i team agli obiettivi aziendali.

L'intervento "NUOVI METODI DI GESTIONE DELLA CATENA DI FORNITURA" ha utilizzato una combinazione di metodologie teoriche e pratiche, con analisi di casi di studio, learning by doing e project work.



L'azione formativa ha trasferito le competenze necessarie per sviluppare una gestione innovativa della catena di fornitura, sostenere lo sviluppo di nuovi prodotti e migliorare l'efficienza degli approvvigionamenti, al fine di procedere a una riorganizzazione della supply chain. Sono state messe a punto metodologie di pianificazione, monitoraggio e controllo per ridurre i rischi, migliorare le performance e favorire il rilancio del business. Parte dell'attività ha previsto un'analisi del contesto internazionale e delle dinamiche legate alla contrazione delle forniture mondiali. Inoltre, è stato realizzato un project work dedicato alla progettazione organizzativa del procurement e all'analisi SWOT della catena di fornitura, con l'implementazione di sistemi di KPI e risk management. Le giornate conclusive sono state dedicate all'analisi della Direzione acquisti, allo sviluppo di una cultura organizzativa e di nuovi stili di management per allinearsi alla nuova vision aziendale.

## I risultati

La formazione ha prodotto una serie di output e strumenti concreti, a disposizione del management e dell'impresa, utili a migliorare la gestione degli acquisti, implementare decisioni strategiche e mettere in atto azioni utili a garantire la continuità del business:

- Mappatura dei processi aziendali e della catena di fornitura, con l'analisi dei processi chiave, dei flussi di lavoro e delle prestazioni.
- Sistema di supply chain ottimizzato, con nuovi strumenti digitali per il monitoraggio e controllo dei fornitori.
- Procedure standardizzate di automazione dei processi produttivi, con implementazione di software specifici per la gestione e il controllo della produzione.
- Sviluppo di una piattaforma interna dedicata all'innovazione, per incoraggiare lo sviluppo di idee e la loro trasformazione in progetti concreti.
- Matrice dei rischi del sistema di fornitura, da aggiornare periodicamente, a disposizione del management per la rilevazione costante dei rischi aziendali.



## La parola all'azienda

*Webasto da anni punta sulla formazione dei propri dipendenti e ovviamente dei manager perché crede che sia elemento imprescindibile per la crescita dell'azienda e la motivazione.*

*Continuare ad imparare e a costruire competenze, accogliere le sfide di cambiamento come una opportunità sono parte dei principi che ogni dipendente è chiamato a vivere. Non ci si limita solo alla formazione di tipo tecnico, ma la si affianca al potenziamento delle soft skills indispensabili per lavorare insieme in maniera efficace.*

*La realizzazione di questo progetto è stata molto apprezzata. La formazione ha consentito di mettere in risalto alcuni elementi della gestione del global sourcing che, sebbene presenti nelle conoscenze di base, non venivano messi a frutto nel modo migliore. Fattori come "cultural negotiation" e Total Cost Ownership sono stati riformulati in chiave attuale con un orizzonte sulla sostenibilità per consentire una sinergia con i fornitori e tutti gli stakeholder interessati migliorando il time to market ed efficientando i tempi di implementazione delle attività.*

**Nicola Rusciano**  
Responsabile Acquisti

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda  
**Grande**



Settore  
**Metalmeccanico**



Localizzazione  
**Molinella  
(Bologna)**



Dirigenti coinvolti  
**2**



Ore di formazione  
complessive  
**110**



Manucor S.p.A.

## Controllo, gestione e innovazione strategia per il rilancio Manucor



Sito web

### L'azienda

Manucor S.p.A. è leader a livello europeo nella produzione di film in polipropilene biorientato (BOPP) per il packaging flessibile per alimenti, nastri ed etichette autoadesive e wrap-around.

L'azienda, nata nel 1987 come Manuli Film S.p.A., ha registrato una costante crescita in termini di fatturato e risorse umane, arrivando oggi a contare oltre 200 dipendenti.

Negli ultimi anni, l'azienda è stata al centro di complesse

trasformazioni societarie. Nel 2019, Manucor, grazie al suo spiccato orientamento verso i mercati internazionali, ha avviato una joint venture con Biaxplen, il più grande produttore russo di film in BOPP, che ha acquisito una partecipazione del 50% dell'azienda. Questa operazione rientrava in una strategia volta a favorire lo sviluppo di nuove opportunità di mercato verso l'Europa dell'Est.

La crisi ucraina e i mutati rapporti con la Russia hanno costretto, a gennaio di quest'anno, a intraprendere un nuovo riassetto societario, con l'improvvisa uscita del socio russo e la pronta riacquisizione delle quote da parte dei soci italiani Loren SPV s.r.l. e L&M S.p.A.

### Le motivazioni e gli obiettivi del Piano formativo

Le crescenti tensioni geo-politiche e le conseguenti implicazioni, sia in relazione alla guerra in Ucraina, sia a quella più recente in Medio Oriente, hanno avuto effetti profondamente perturbativi sull'ecosistema aziendale rispetto alle



principali variabili strategiche. Dal lato degli input produttivi, le tensioni sui prezzi del petrolio e dei suoi derivati hanno costituito un motivo dominante e critico per le sfide gestionali dell'azienda. Dal lato dei mercati, la crescente sfiducia dei consumatori, le spinte inflattive a tratti fuori controllo e le incertezze sugli sviluppi politici globali hanno modificato la domanda e le caratteristiche delle filiere di distribuzione, aumentando drasticamente le pressioni competitive.

Le incertezze socio-economiche a livello mondiale, infatti, fanno preferire ai buyer e ai converter la scelta di ridurre le scorte di magazzino, generando sovra stoccaggi e colli di bottiglia nel segmento della supply chain in cui si colloca Manucor. Ne deriva un flusso della catena di fornitura a singhiozzo, alimentato dai trend di brevissimo periodo del consumo finale, che si ripercuote sulla volatilità dei volumi scambiati e dei prezzi.

Mancor, a causa di questi cambiamenti del contesto esterno, non è riuscita a mantenere il presidio sulla propria pianificazione produttiva, trovandosi senza gli adeguati strumenti per il controllo e la gestione degli obiettivi strategici, in uno scenario mondiale sempre più instabile e complesso. L'impatto sulla programmazione aziendale è stato diretto, con il disallineamento sistematico tra target previsti e risultati di esercizio, e l'attuale difficoltà del management nel chiudere il gap tra attese previsionali e obiettivi di vendita consuntivati.

Per far fronte a questa situazione, l'azienda ha dovuto ricorrere a misure emergenziali e difensive, evidenziando la necessità di un aggiornamento strutturale delle strategie gestionali. È stato quindi avviato un piano di formazione per migliorare le competenze del management, con l'obiettivo di sviluppare un modello di gestione proattivo e flessibile, capace di affrontare le sfide attuali e future.



L'obiettivo è stato quello di trasformare la volatilità della domanda in un vantaggio competitivo, migliorare il controllo dei processi e gestire efficacemente i flussi di cassa per garantire la sostenibilità a lungo termine.

Il Piano è intervenuto sulle seguenti aree di intervento ponendosi degli obiettivi specifici:

- 1. Sviluppare competenze per analizzare il contesto, coordinare le funzioni aziendali e utilizzare il design thinking per identificare vantaggi competitivi sostenibili.
- 2. Mappare i processi, definire KPI per monitorare e migliorare le performance, e implementare un sistema di reporting efficace.
- 3. Analizzare i flussi di cassa, sviluppare un Business Plan e valutare la relazione tra costi e creazione di valore.

## Il percorso formativo

Il percorso formativo è stato articolato in tre interventi erogati con una metodologia interattiva che ha incluso discussioni, lavori di gruppo e casi studio, integrando diverse tecniche didattiche (visive, esperienziali, ecc.) per favorire il coinvolgimento dei partecipanti.

La formazione ha visto l'alternarsi di Action Learning, che ha facilitato l'apprendimento attraverso la ricerca di soluzioni operative, garantendo continuità tra attività lavorativa e didattica; Project Work, che ha consentito di creare progetti specifici per co-costruire sistemi di reporting sulle performance aziendali, con monitoraggio degli esiti formativi; e Case Studies, con analisi di casi di successo e di fallimento per illustrare esempi pratici e stimolare la riflessione critica.

Modulo 1 - PIANIFICAZIONE STRATEGICA IN MANUCOR è stato articolato in due sotto moduli, ciascuno focalizzato su diversi aspetti della pianificazione strategica. Il primo

sotto modulo, Principi di Innovazione Strategica e Pianificazione di Business, ha introdotto il processo di definizione della strategia aziendale, analizzato il contesto competitivo e il mercato, e sviluppato competenze per coordinare funzioni aziendali e individuare vantaggi competitivi. Ha inoltre trattato le strategie a livello business e corporate, inclusi crescita, fusioni e acquisizioni, e alleanze strategiche. Il secondo sotto modulo, Scenari Evolutivi e Formulazione Strategica, ha analizzato gli scenari evolutivi attuali, identificato rischi specifici e opportunità tecnologiche, e svolto un'analisi benchmarking delle strategie dei competitors. Ha anche introdotto il Design Thinking come metodo per affrontare scenari complessi, con applicazioni pratiche all'interno di Manucor.

Modulo 2 - PERFORMANCE MEASURE E REPORTING IN MANUCOR ha mirato a migliorare l'efficienza operativa e l'adattabilità alle variazioni di domanda attraverso modelli di mappatura dei processi e sistemi di misurazione delle performance. La formazione è stata suddivisa in tre sotto moduli: Mappatura dei Processi, che ha incluso l'analisi per migliorare l'efficienza aziendale e ridurre gli errori utilizzando strumenti come la Balanced Scorecard, e modelli per rappresentare i flussi di dati; Definizione dei KPI e Monitoraggio, che ha trattato l'approccio Activity Based per misurare efficienza, produttività e integrazione tra processi, e la costruzione del processo di monitoraggio; Laboratorio Pratico, che ha esaminato i processi identificati, scelto le variabili da monitorare e sviluppato modelli per il monitoraggio delle performance.

Modulo 3 - PIANIFICAZIONE E BUDGETING IN MANUCOR ha fornito ai dirigenti competenze cruciali per affrontare le sfide aziendali. Il modulo è stato suddiviso in sotto moduli: Conto Economico e Analisi Finanziaria, che ha trattato la differenziazione tra componenti di reddito, stato patrimoniale e rendiconto finanziario, e metodi di analisi

dei flussi di cassa; Previsione e Controllo dei Flussi di Cassa, con sviluppo di previsioni e analisi del ciclo di acquisto-trasformazione-vendita; Ottimizzazione del Capitale Circolante, mirata alla riduzione del capitale circolante operativo; Budget e Pianificazione Aziendale, che ha guidato il management nella gestione degli obiettivi e misurazione delle performance; Analisi dei Costi e Investimenti, con principi di analisi e budgeting applicati agli investimenti e sviluppo di un business plan; Matematica Finanziaria e Statistica, che ha introdotto i principi di queste discipline.

## I risultati

L'attuazione del Piano formativo ha portato a risultati significativi per Manucor, migliorando la crescita manageriale e competitiva dell'azienda.

Come risultati principali si evidenzia:

- Incremento della Capacità Analitica. I dirigenti hanno migliorato la loro abilità di analizzare dati strategici, facilitando decisioni più informate e tempestive, aumentando l'adattabilità aziendale.
- Implementazione di Team Collaborativi. L'adozione del design thinking ha incentivato la formazione di team coesi e orientati ai risultati, promuovendo un ambiente di scambio di idee e soluzioni innovative.
- Incremento della Competitività Aziendale. La mappatura dei processi e l'implementazione di KPI hanno ridotto le inefficienze, migliorando l'allocazione delle risorse e aumentando la produttività.

- Miglioramento della Gestione Finanziaria. L'uso di strumenti di analisi dei flussi di cassa ha migliorato la stabilità economica, permettendo una pianificazione finanziaria più accurata e strategica.

Al termine del Piano formativo, Manucor dispone di una serie di strumenti organizzativi e gestionali progettati per affrontare le sfide attuali e future.

- Strategic Plan Model: Mappatura dettagliata dell'ecosistema organizzativo, evidenziando le relazioni tra strategia, piano di attività e singole attività operative. Include un format standard per la pianificazione delle attività e un sistema di indicatori per valutare le strategie adottate. Questo strumento aiuterà i dirigenti a visualizzare come le loro decisioni strategiche si allineano con gli obiettivi aziendali a lungo termine.
- Performance Measure e Reporting Model: Documentazione delle performance attese per ogni processo o area, con obiettivi specifici e KPI (Key Performance Indicators). Include criteri e sistemi di rilevazione delle performance, delineando un processo di valutazione chiaro con strumenti dedicati e responsabilità assegnate. Questo modello permetterà a Manucor di monitorare efficacemente i progressi e intervenire tempestivamente per ottimizzare le performance aziendali.
- Modello di Budgeting: Presentazione dettagliata del piano economico di investimento dell'azienda, con principi esemplificati in schemi facili da comprendere e trasferire. Include linee guida per la stesura di un bilancio in relazione a un piano di business, consentendo ai dirigenti di gestire le risorse finanziarie in modo strategico e informato. Questo modello migliorerà la capacità di pianificazione finanziaria di Manucor, assicurando che le decisioni di investimento siano allineate con gli obiettivi aziendali.



## La parola all'azienda

*Il Piano, mosso da concrete necessità di business, ha rappresentato un'occasione unica di sviluppo di competenze manageriali all'interno dell'organizzazione. Attraverso nuove e costruttive modalità di confronto peer-to-peer, accompagnate dalla supervisione di un trainer esterno esperto, è stato possibile condividere punti di vista, esperienze e strumenti diversi, produttivi e acceleratori di cambiamento, non influenzati da un modus operandi che, fino a pochi anni fa vincente, ha trovato una battuta d'arresto nelle recenti congiunture socioeconomiche globali.*

*La scelta di privilegiare una metodologia didattica animata dal confronto, dalla condivisione e dall'analisi partecipata per immaginare soluzioni e strategie alternative, ha permesso alla nostra organizzazione di sviluppare capacità di previsione, analisi e soluzione, nuove e più allineate ai nuovi contesti.*

*In concreto, tecniche di analisi e valutazione, mappatura dei processi, analisi e misurazione delle performance attraverso KPI coerenti con l'attuale situazione economica e finanziaria, hanno permesso al management di definire strategie flessibili ma puntuali e di orientare al meglio le proprie risorse, all'interno di un processo di cambiamento "collettivo" che possa permettere ai singoli, così come all'intera organizzazione, di crescere e affrontare in maniera proattiva le sfide della competizione, rafforzando fiducia, motivazione e senso di appartenenza.*

*Tutto ciò ha facilitato il processo di integrazione dopo l'acquisizione da parte di Plastchim avvenuta nel maggio 2024.*

*Plastchim-T è tra i principali produttori privati europei di film in polipropilene biorientato (BOPP), film in polipropilene cast (CPP), e prodotti per l'imballaggio flessibile. In oltre mezzo secolo, l'azienda è passata da attività di carattere nazionale a leader europeo nel settore degli imballaggi e nel relativo indotto.*

*Il progetto di Manucor ha posto le basi per un cambio di rotta organizzativo che sta continuando oggi, con la consapevolezza che la formazione continua e l'investimento sulle persone rappresentano il motore del cambiamento e un'imprescindibile leva strategica aziendale.*

**Mariacristina Pardi**

Responsabile del Personale Manucor S.p.A.

## Il Piano in sintesi



Dimensione azienda

**Grande**



Settore

**Gomma e Materie Plastiche**



Localizzazione

**Sessa Aurunca (Caserta)**



Dirigenti coinvolti

**4**



Ore di formazione complessive

**208**





fondirigenti

[fondirigenti.it](http://fondirigenti.it)