

SISTEMA DI MONITORAGGIO VALUTATIVO

AT : BASILICATA

Azienda : PLASTICFORM SRL

Ambito tematico strategico: Innovazione tecnologica di processo
e di prodotto

Titolo : INNOVATION BAS

Codice identificativo del piano: AVT/106/18I

A cura di : Marcello Faggella

Rapporto realizzato nel mese di Novembre 2022

INDICE

- 1. Introduzione**
- 2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua**
- 3. Il Piano formativo**
- 4. L'impatto della formazione**
- 5. Conclusioni**

1. Introduzione

La Plasticform srl opera a Melfi, in provincia di Potenza, nel settore della plastica fornendo principalmente il gruppo Stellantis e l'indotto automotive ad esso collegato, per la produzione di componenti della Jeep Compass e della Jeep Renegade.

L'azienda pone da sempre al centro il prodotto puntando al miglioramento continuo al fine di anticipare e soddisfare le aspettative dei suoi clienti offrendo i migliori prodotti e servizi, coniugando le regole di mercato con la valorizzazione dei rapporti umani.

Internazionalizzazione, ricerca e sviluppo, formazione continua sono le leve che l'azienda usa da sempre per rimanere competitiva e crescere continuamente sia in termini di fatturato che di clienti serviti.

I rigidi standard qualitativi richiesti a tutti i fornitori Stellantis, in continua evoluzione, impongono la necessità di svolgere costanti attività di sviluppo mirato all'ottimizzazione dei processi interni al fine di gestire e integrare al meglio risorse e aree aziendali.

L'azione formativa in esame ha rappresentato solo una tappa di un percorso di innalzamento delle competenze iniziato anni prima e che prevede ulteriori azioni già programmate nel prossimo futuro.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

La Plasticform srl è stata fondata nel 1992 a Melfi ed ha iniziato le attività nell'indotto FIAT nel 1998 in un lotto di 14.000 mq. circa di cui 5.200mq. coperti producendo e commercializzando prodotti termoplastici non solo per il settore automotive ma anche per il mercato degli elettrodomestici, per l'edilizia e il settore ambiente.

Nel 2003, grazie all'esperienza acquisita ed alla collaborazione di partner e fornitori di alto profilo, nasce l'idea di produrre prodotti propri.

Grazie alle sue certificazioni (ISO 14001:2015 Ambiente, ISO 9001:2015 Qualità e IATF 16949:2016 Automotive) l'azienda può annoverare tra i suoi clienti: Stellantis (sia in Italia che all'estero), Ferrari, Maserati, e molti altri.

L'impresa è impegnata nelle azioni di rilancio e di internazionalizzazione nella filiera automotive, puntando su ricerca e sviluppo, anche in partnership con altri soggetti. Essa fa parte del Cluster Lucano Automotive e del Contratto di rete denominato "Rete automotive Melfi".

Negli ultimi anni sono stati avviati diversi programmi d'investimento riconducibili al programma Industria 4.0 (Manufacturing Digital Trasformation) con l'acquisizione di nuove tecnologie che sono andate ad integrare quelle esistenti, digitalizzando i processi, integrando la collaborazione tra operatore, macchine e strumenti.

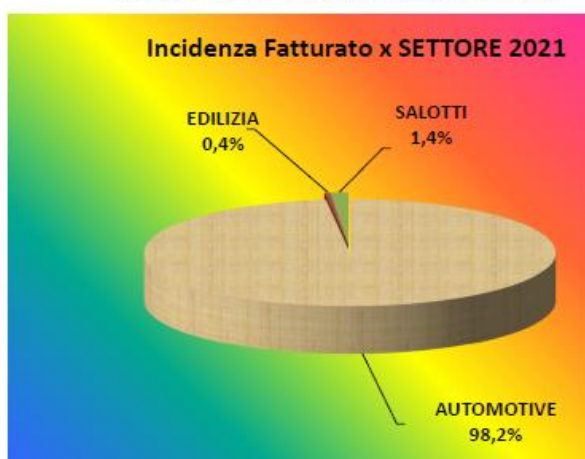
L'azienda adotta un modello di organizzazione tecnica e gestionale dell'attività produttiva che ne aumenta la flessibilità, la qualità dei processi e dei prodotti, la competitività e il soddisfacimento delle specifiche esigenze dei clienti.

La tecnologia di produzione utilizzata è lo stampaggio di plastica a iniezione grazie all'utilizzo di 14 presse per stampaggio (da 70 Ton a 1100 Ton).

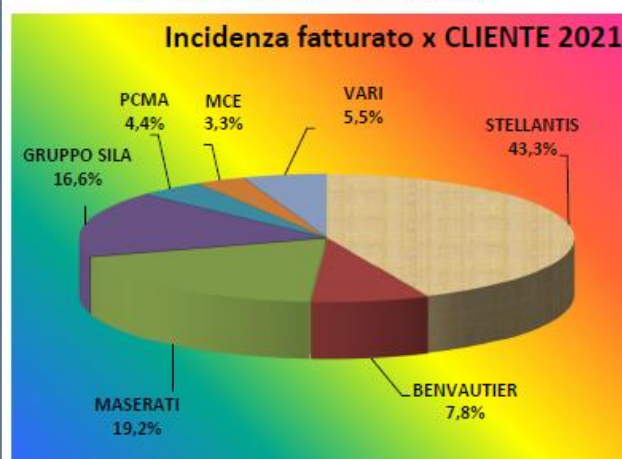
Il grafico seguente mostra la suddivisione del fatturato nel 2021 per settore e per cliente.

INCIDENZA FATTURATO – TURNOVER INCIDENCE 2021

PER SETTORE (SECTOR)



PER CLIENTE (CLIENT)



Analizzando l'andamento del settore secondo i dati ANFIA nel 2019 sono stati venduti 91,5 milioni di autoveicoli (-4,5% sul 2018), oltre 4,3 milioni in meno rispetto al 2018, di cui 3,7 milioni nel continente asiatico. L'andamento delle vendite mondiali è stato contrassegnato soprattutto dalle flessioni del mercato degli autoveicoli in Cina, -8,1%, che segue quella precedente del 3% nel 2018, e in India (-13,3%).

Nell'ultimo decennio le vendite di autoveicoli sono passate da quasi 75 milioni nel 2010 a 96 milioni nel 2017, con una crescita del 28%, pari a 21 milioni di nuovi autoveicoli, poi il mercato è sceso a 95,8 milioni nel 2018 e a 91,5 milioni nel 2019. Nel decennio il contributo all'incremento della domanda (16,4 milioni) è da imputare per il 45% ai Paesi BRIC, per il 51% ai mercati tradizionali di Europa Occidentale, USA/Canada e Giappone e per il 4% al resto del mondo.

I Paesi cosiddetti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) o emergenti rappresentavano dieci anni fa il 36% della domanda globale di autoveicoli con 27 milioni di autoveicoli venduti e nel 2019 il 37% con 34 milioni, grazie soprattutto alla crescita del mercato più grande del

mondo, la Cina, che ha raggiunto nell'ultimo anno 25,7 milioni di nuove immatricolazioni, pari al 28% del totale mondiale; l'incremento medio annuale dei volumi è stato del 4%.

I mercati tradizionali dell'Europa Occidentale, USA/Canada e Giappone, incrementando i volumi di oltre 8 milioni di autoveicoli in dieci anni, hanno conquistato 1 punto, passando dal 44% di quota nel 2010 al 45% nel 2019.

Il resto del mondo vale 17,5 milioni di vendite, 2,1 milioni in più del 2010, con una quota del 18% (2 punti in meno rispetto al 2010).

Nel 2019 la domanda globale di autovetture è pari a 64,27 milioni di unità (-6,4% sui volumi del 2018), mentre la domanda di veicoli commerciali e industriali è di 27,22 milioni (+0,2%).

La stima di ANFIA dei *light vehicles* è di 88,98 milioni (-4,4%).

La domanda di autoveicoli in UE-EFTA, dopo anni di segni negativi, è in crescita dal 2014 e nel 2019 conta 18,45 milioni di unità (+1,4% sul 2018) e vale il 20% del mercato globale degli autoveicoli. I volumi 2019 sono inferiori a quelli record del 2007 per 470.000 autoveicoli. Il mercato europeo ha riguardato 15,81 milioni di autovetture (+1,2% sul 2018 e il 24,6% della domanda globale) e 2,64 milioni di veicoli commerciali e industriali (+2,5% sul 2018 e il 9,7% della domanda globale).

Secondo le proiezioni di Fitch Solutions, le vendite di autoveicoli saliranno in Asia-Oceania da oltre 44,1 milioni del 2019 a 47 milioni nel 2028, mentre nel resto del mondo passeranno da circa 47 milioni a 45,2 milioni. Le previsioni sulle vendite al 2028 sono andate comunque ridimensionandosi prima per il rallentamento economico globale e ora per la crisi conseguente alla pandemia Covid-19, che richiede tempi di recupero più lunghi rispetto alle precedenti crisi cicliche. Nel 2020 la domanda si è attestata attorno a 76 milioni di autoveicoli, un crollo del mercato del 17%.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il sistema di just in time che da sempre caratterizza la produzione dello stabilimento Stellantis obbliga tutti i suoi fornitori, di primo e secondo livello, a seguire la veloce

evoluzione tecnologica del cliente, motivo per cui l'innovazione all'interno dello stabilimento della Plasticform si è costantemente elevata garantendo standard qualitativi sempre più alti.

Tutto ciò è stato possibile grazie alla messa in campo di un insieme di attività volte a massimizzare i profitti e a minimizzare i costi, impiegando tutte le risorse, anche a livello organizzativo, di cui l'azienda dispone.

Il presupposto principale del processo di innovazione dell'organizzazione è quello del raggiungimento dell'obiettivo aziendale da parte di tutta l'impresa. Ciò comporta il coinvolgimento e la mobilitazione dei dipendenti e la riduzione degli sprechi in un'ottica di ottimizzazione dei processi aziendali. Da ciò deriva che tutti i processi si concludano positivamente la prima volta e che difetti e sprechi vengano piano, piano ridotti fino ad essere eliminati. Il TQM (Total Quality Management), che caratterizza da sempre la strategia aziendale della Plasticform è dunque basato sulla partecipazione di tutti i membri di un'organizzazione allo scopo di ottenere un successo di lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente e la creazione di benefici a tutto vantaggio dei lavoratori e della società.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Per l'azienda, sempre più interessata da un processo di crescita in termini di competitività e sviluppo dell'organizzazione, diviene cruciale ogni tipo di intervento mirato all'ottimizzazione dei processi interni al fine di gestire e integrare al meglio risorse e aree aziendali. Per ottimizzazione si intende un processo di miglioramento dei risultati conseguiti in un dato contesto e in certe condizioni.

Per competere ad alti livelli lo stress dei processi produttivi deve essere il fulcro attorno a cui far ruotare l'intera struttura aziendale che, solo in questo modo, diviene efficiente e solida. L'azienda, grazie al supporto di una società di consulenza specializzata, ha avviato un processo di innovazione organizzativa finalizzata alla riduzione del time to market e il tempo di risposta verso aziende clienti, all'incremento dei livelli di servizio, alla razionalizzazione delle proprie risorse, al miglioramento della capacità di reagire in modo efficace ai fenomeni di variabilità e di stagionalità. Tutti questi obiettivi non avrebbero mai potuto essere raggiunti se non fossero stati accompagnati da parallele attività formative rivolte al management e ai dipendenti.

2.4 Considerazioni riepilogative

Plasticform srl, anche sotto la costante richiesta del suo cliente principale, Stellantis, da sempre abbina l'introduzione di nuove tecnologie e nuove competenze con lo sviluppo di azioni formative rivolte all'ottimizzazione dei processi e al miglioramento delle performances.

Il settore dell'automotive da diversi anni sta attraversando una profonda fase di trasformazione che fa intravedere nel futuro scenari piuttosto complessi.

E' per questa ragione che l'azienda ha partecipato al piano in esame al fine di sviluppare ulteriormente i suoi processi di TQM così da essere pronta ad adattarsi ad ogni possibile scenario futuro.

3. Il Piano formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano formativo INNOVATION BAS è stato predisposto secondo una metodologia attuativa composita e articolata secondo la seguente scansione di attività:

- Elaborazione di un'analisi del contesto (mappatura con indicatori statistici), secondo le diverse connotazioni socio-economiche e produttive della regione;
- Lettura ed interpretazione delle prospettive di sviluppo delle organizzazioni e del capitale umano, alla luce di squilibri, vocazioni e specificità locali;
- Accertamento delle competenze presenti;
- Momenti di confronto-incontro con i referenti aziendali con cui individuare le aree tematiche di maggior interesse e le relative aree/funzioni aziendali da coinvolgere nelle iniziative formative;
- Esame degli elementi di criticità e di innovazione che hanno generato la domanda formativa e che richiedono una gamma di interventi integrati (organizzativi, tecnologici, comunicativi, di learning organization);
- Disamina, mediante la predisposizione di una mappa concettuale a supporto del lavoro dell'analista, dell'organizzazione aziendale in termini di individuazione delle scelte strategiche d'impresa, impatto delle tecnologie, investimenti in atto, situazione del mercato;
- Individuazione del fabbisogno formativo aziendale ed individuale;
- Quantificazione del bisogno;
- Individuazione e classificazione delle competenze critiche emergenti.

Dall'analisi è emerso pertanto la necessità di una migliore implementazione del Total Quality Management al fine di eliminare difetti e scarti, migliorare l'impegno e la motivazione nel personale, far crescere produttività e competitività prevenendo i problemi e risolvendoli sistematicamente.

3.2 Il processo formativo, dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'analisi dei fabbisogni formativi ha consentito di individuare da un lato i profili da coinvolgere, dall'altro le competenze di partenza, le competenze attese, il gap.

Nello specifico le figure individuate sono state: responsabili e tecnici dell'area produzione, logistica, programmazione, acquisti, controllo qualità; tutti coinvolti nella ridefinizione dei ruoli, delle responsabilità, delle modalità operative per la realizzazione e la formalizzazione delle attività necessarie alla conduzione dei processi produttivi, al costante controllo e mantenimento della loro idoneità e al miglioramento delle prestazioni dei processi.

In termini di competenze attese, il percorso formativo è stato costruito affinché le risorse umane coinvolte potessero:

- Applicare metodi per il miglioramento continuo;
- Definire i requisiti del sistema di gestione per la qualità;
- Definire la metodologia per la misurazione della soddisfazione dei clienti e del personale;
- Definire la politica per la qualità, gli obiettivi e gli indicatori in relazione alle aspettative dei clienti e degli stakeholder;
- Definire le modalità per la gestione dei reclami;

- Definire le modalità per la gestione delle non conformità, delle azioni correttive e preventive;
- Effettuare il riesame delle prestazioni del sistema di gestione per la qualità;
- Effettuare la mappatura dei processi e individuare le interrelazioni e gli indicatori di prestazione;
- Pianificare e attuare gli audit interni;
- Applicare tecniche di analisi statistica per la valutazione dei risultati delle attività di audit;
- Gestire le comunicazioni con il personale di ogni livello;
- Impostare un sistema per il monitoraggio delle attività in funzione delle politiche di qualità;
- Impostare variabili e parametri del sistema informativo per la gestione della qualità in azienda;
- Predisporre e curare un sistema di reporting dei controlli effettuati;
- Predisporre, aggiornare ed archiviare la modulistica relativa alla certificazione e al controllo qualità;
- Redigere un manuale interno contenente la normativa per il rispetto delle specifiche di qualità;

Al fine di garantire un ottimale processo di apprendimento, e quindi l'efficacia dell'attività formativa, in fase di progettazione si sono individuati alcuni casi pratici che durante la fase di erogazione hanno permesso lo studio e l'approfondimento della realtà e delle problematiche aziendali, consentendo anche un confronto con ulteriori esperienze apportate dal docente.

Per quanto riguarda la valutazione l'ente di formazione, Memory Consult, ha previsto la realizzazione di strumenti di monitoraggio al fine di rilevare le informazioni necessarie per monitorare le diverse dimensioni oggetto di indagine per

garantire, durante tutto il ciclo di vita del piano formativo, il controllo e la gestione della qualità, in termini di:

- qualità progettata e prevista (nella fase della ideazione della proposta progettuale e del piano esecutivo);
- qualità prestata (nella fase di attuazione del progetto e di erogazione degli interventi formativi);
- qualità raggiunta/percepita (durante l'erogazione degli interventi formativi e al termine del progetto).

Il monitoraggio ha consentito di evidenziare le dimensioni qualitative emerse dall'analisi dei dati fisici, in particolare riferiti alla tipologia e frequenza dei destinatari, alla varietà ed adeguatezza di metodologie, tecnologie e strumenti didattici utilizzati, al numero dei docenti ed esperti impiegati. Al termine delle attività i dati hanno evidenziato una perfetta coerenza tra i risultati attesi da azienda e lavoratori e i risultati conseguiti.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il processo formativo è stato gestito in modo ottimale: dalla definizione dei fabbisogni all'individuazione dei destinatari, alla erogazione dei contenuti, fino alla valutazione dei risultati.

Da evidenziare sicuramente la fase di erogazione: l'aver affrontato e discusso in aula molti casi concreti ha riscosso molto successo tra i partecipanti.

Da sottolineare il gradimento rivolto al docente ed espresso nei questionari con il massimo del punteggio.

4.L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

In base alle interviste realizzate ai lavoratori e ai referenti aziendali l'impatto è stato molto rilevante.

A valle della formazione i lavoratori sono stati in grado di meglio applicare la normativa di riferimento ed eventuali norme/disciplinari di settore; definire con più accuratezza i requisiti del sistema di gestione per la qualità; utilizzare strumenti più efficaci per la misurazione della soddisfazione dei clienti e del personale.

La formazione inoltre ha permesso di definire con maggiore dettaglio la qualità, gli obiettivi e gli indicatori in relazione alle aspettative dei clienti e degli stakeholder e definire le modalità per la gestione delle non conformità, delle azioni correttive e preventive.

Tutti questi miglioramenti si sono tradotti in una riduzione dei costi ed un aumento nella soddisfazione del cliente finale con ricadute positive sull'autostima dei lavoratori.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'intero percorso formativo è stato gestito in modo ottimale sotto tutti i punti di vista: dalla definizione dei fabbisogni all'individuazione dei destinatari, alla erogazione fino alla valutazione dei risultati.

Gli impatti della formazione sono stati da subito evidenti sia ai referenti aziendali che ai lavoratori che grazie alla formazione prettamente operativa sono riusciti a raggiungere tutti gli obiettivi formativi che ci si era prefissati.

Tale caso esaminato rappresenta un ottimo esempio di come la formazione applicata ai sistemi di ottimizzazione dei

processi produttivi soprattutto dal punto di vista organizzativo permette di raggiungere obiettivi di miglioramento delle performances misurabili e di impatto notevole sul bilancio economico e sulla produttività dei lavoratori.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Diversi gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.

Sicuramente un'analisi dei fabbisogni approfondita e realizzata sul campo intervistando i diretti beneficiari.

L'azienda, avendo da tempo implementato un processo di TQM aveva le idee ben chiare sui gap da colmare avendo sempre come obiettivo quello di mettere al centro il cliente, ottimizzandone la relazione e favorendo il processo di fidelizzazione.

L'adozione di obiettivi così dettagliati ha permesso alla formazione di esprimere tutto il suo potenziale consentendo il raggiungimento degli obiettivi attesi.

Lo sviluppo degli obiettivi verso l'esterno ha migliorato, di riflesso anche il clima interno all'azienda, riducendo stress e pressione dovuta agli alti livelli di competizione e migliorato a sua volta, in un circolo virtuoso, l'apprezzamento per l'attività formativa da parte dei lavoratori.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

L'azione formativa esaminata ha avuto degli ottimi risultati sulle performance aziendali grazie ad un'analisi ben

strutturata delle esigenze formative, aderenza dei contenuti ai fabbisogni, scelta adeguata dei docenti.

5.3 Conclusioni

L'automotive è un settore in continua e rapida evoluzione e tutti gli studi internazionali dipingono tinte fosche su quanto accadrà nei prossimi anni.

Sulla mobilità si gioca una partita importantissima che mette a nudo il lato oscuro della transizione ecologica: l'appuntamento per l'uscita dall'endotermico fissato al 2035 dall'UE si gioca sulla pelle della filiera dell'automotive italiano e anche dello stabilimento Stellantis di Melfi e del suo indotto di cui la Plasticform fa parte.

Il Parlamento Ue ha impegnato la Commissione a fare una rilevazione al 2026 per valutare l'andamento della transizione nel settore delle auto, quantificando il gap tra i posti di lavoro persi e quelli creati e per capire se c'è bisogno di programmi di formazione e fondi adeguati per rendere la transizione giusta anche per le piccole e medie imprese.

I tempi necessari alle imprese per la riconversione tecnologica e delle competenze dei lavoratori sono enormi ed è per questo che la scelta strategica di Plasticform di puntare molto sull'ottimizzazione dell'organizzazione rappresenta sicuramente un valido strumento per innalzare i propri standard competitivi e prepararsi ad affrontare le sfide dei prossimi anni.