

# **TARGET GROUP**

FIORANO MODENESE (MO)

**“FUORIFORMATO”: SUPERFICI NON SUPERFICIALI**

AVVISO 2/2016 CONTO DI SISTEMA

**Ambito tematico strategico:**

**Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto  
Prevenzione e riduzione impatto ambientale delle attività svolte**

**ORIONE - ARTICOLAZIONE TERRITORIALE EMILIA-ROMAGNA**

## INDICE

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.....</b>	<b>3</b>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore .....	3
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione .....	4
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata.....	6
2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione .....	7
2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti) .....	7
2.4 Considerazioni riepilogative .....	8
<b>3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO .....</b>	<b>9</b>
3.1 L'analisi del fabbisogno .....	9
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione .....	9
3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione .....	10
3.4 Considerazione riepilogative.....	10
<b>4. CONCLUSIONI.....</b>	<b>10</b>
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione .....	10
4.2. Le buone prassi formative aziendali .....	11
4.3 Conclusioni .....	11

## 1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità interna, nella continuità e non occasionalità del suo esercizio e nella possibilità di riprodurre e trasferire in altri ambiti e contesti la propria esperienza formativa.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

La scelta di analizzare il caso dell'azienda Target Group, in questo caso specifico, dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sul diffuso tema della prevenzione e riduzione dell'impatto ambientale delle attività svolte e su quello dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, che rappresenta un fondamentale ambito tematico strategico per tutte le imprese della nostra regione. Proprio su questi temi, con specifico riferimento alle imprese del settore ceramico, infatti, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese del medesimo settore.

La scelta dell'industria ceramica deriva soprattutto dalla volontà di capire come un settore da sempre largamente rappresentato tra le aderenti a Fondimpresa abbia, nel corso degli anni, modificato e riadattato il proprio approccio alla formazione continua in relazione agli orientamenti di business ed ai fabbisogni di competenze emersi.

In sintesi, il presente rapporto di ricerca si sviluppa dunque come un'analisi di contesto effettuata presso una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018. Gli obiettivi generali di questa attività consistono sostanzialmente in tre punti:

- evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Target Group intende analizzare il Piano formativo presentato a valere sull'Avviso 2/2016 del Conto di Sistema di Fondimpresa. L'Avviso è specificamente rivolto a progetti di innovazione tecnologica e dunque l'ambito tematico preso a riferimento in questa analisi è proprio l'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto,

sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno un impatto sulla competitività dell'azienda e sullo sviluppo delle competenze dei lavoratori.

## **2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA**

### **2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore**

Target Group nasce nel 1996 come studio di terzo fuoco e dedica la propria attività al disegno e alla produzione del decoro applicato al settore industriale della ceramica moderna, attraverso la produzione di piastrelle da rivestimento e pavimento. Si tratta di un'impresa all'avanguardia, caratterizzata da uno spiccato dinamismo imprenditoriale, nata da una combinazione flessibile di industria e artigianato e basata sull'esperienza e sull'eccellenza acquisita in oltre 20 anni di attività. L'azienda mira inoltre a favorire lo sviluppo di nuove soluzioni tecniche e creative, attraverso programmi di formazione, progettazione e produzione su misura per le aziende.

Quando il servizio di decorazione offerto alle imprese del distretto ceramico ha iniziato a calare, l'azienda ha deciso di lanciare dei marchi propri con piastrelle che vengono decorate già prima della fase cottura, a differenza della tipica azienda ceramica che aggiunge la decorazione ad una piastrella neutra. I prodotti di Target Group si suddividono nelle linee UNICA, blend tra il porcellanato a tutta massa e lo smalto vetroso in massa, 14Oraitaliana, contenitore di materiali diversi e versatili con un'ampia tavola cromatica, e la più recente FUORIFORMATO, prodotto dedicato alle grandi superfici la cui implementazione è legata al progetto preso in esame. Come vedremo ciò ha reso necessaria la creazione, praticamente da zero, di una rete vendita; fino a quel momento, infatti, l'azienda produceva in conto lavoro per le ceramiche e non era necessario un team di commerciali dedicati esclusivamente alla vendita, anche all'estero.

Ai prodotti realizzati si aggiungono i servizi offerti: STUDIO e TOP, con sede in provincia di Reggio Emilia, si occupano di taglio, rettifica e incisione della ceramica, mentre ACADEMY è la divisione dedicata alla ricerca applicata, rivolta sia al personale interno ed esterno. Inoltre, ha aggiunto una quarta proposta legata alla produzione su misura nel mondo contract su grande scala e degli ambienti espositivi denominata TPROGETTO, ultima nata in casa Target come soluzione tailor made per la consulenza creativa del rivestimento ceramico.

L'azienda ha attualmente in forza 124 dipendenti e dal punto di vista del fatturato è emerso come circa l'80% derivi da vendite all'estero. L'azienda esporta in tutto il mondo sebbene i mercati prevalenti siano Stati Uniti, Cina, Medio Oriente, Nord Africa, Russia.

L'azienda, fino a pochi anni fa, faceva parte del gruppo Gamma Due ed è diventata autonoma solo tre anni fa. In questo ultimo periodo è stata acquisita anche una azienda di taglio, diventata imprescindibile per lavorare i grandi formati.

### **2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione**

Target Group è un'azienda dall'anima artigiana, in cui il processo di industrializzazione che ne ha

accompagnato la crescita specie negli ultimi anni non ha comunque minato un approccio fortemente connotato dalla componente artigianale attribuita ai prodotti. La spiccata artigianalità di Target si evince da diversi aspetti, su tutti il fatto che tuttora l'azienda decora a mano alcuni dei propri prodotti. Se però fino ad alcuni anni fa Target lavorava soltanto in conto lavoro, ora l'azienda realizza prodotti propri ed ha assunto, come vedremo, un assetto organizzativo molto più complesso e articolato.

Target Group rappresenta sicuramente una delle realtà del settore ceramico a più alto tasso di innovazione e crescita. Non a caso investe oltre il 5% del fatturato complessivo annuo nella ricerca e nello sviluppo di effetti ceramici sempre più evoluti e meno inquinanti; un investimento che, grazie anche a nuove tecniche di lavorazione dei materiali, ha consentito all'azienda modenese di ottenere performance di prodotto sempre più elevate. Questo dialogo costante tra processo industriale e sapere artigianale rende Target una realtà all'avanguardia nella creazione e produzione di superfici ceramiche personalizzate, sia da rivestimento sia da pavimento, per interni ed esterni, nel pieno rispetto della sostenibilità ambientale. Ciò si evince anche dal fatto che gli investimenti realizzati negli ultimi due anni non solo hanno ridotto le emissioni nocive, ma hanno altresì incrementato l'efficienza energetica. Come per molte imprese di questo settore, inoltre, il riciclo dell'acqua e di tutti gli scarti che vengono macinati e rimessi nel ciclo produttivo rappresentano azioni fondamentali, originate da motivazioni prettamente economiche, ma che costituiscono indubbe *best practices* in termini di riduzione dell'impatto ambientale. Il livello di riciclo raggiunto dal settore ceramico, d'altronde, è difficilmente raggiungibile da altri processi industriali, e Target Group si mantiene senza dubbio in linea con gli standard del settore.

Per poter attuare il processo di innovazione della linea produttiva dedicata al nuovo prodotto denominato FUORIFORMATO (come intuibile dovuto alla dimensione delle lastre prodotte che superano quelle abitualmente realizzate dall'industria ceramica) l'azienda, oltre alla formazione del personale che ne è conseguita e che sarà descritta in questo rapporto, ha dovuto prima di ogni cosa mettere in atto una profonda trasformazione a livello di strumentazioni, macchinari ed impianti. Determinante nel lancio della nuova tipologia di prodotto è stata senza dubbio la conformazione del processo produttivo che è stato rinnovato attraverso l'acquisto di una nuova linea di cottura delle lastre. L'azienda differenzia il proprio processo produttivo rispetto a quello dalle altre imprese ceramiche per il tipo di cottura definita a "bassa temperatura". Un'azienda ceramica, infatti, solitamente cuoce le piastrelle a 1.200 gradi mentre Target cuoce i propri prodotti a circa 800 gradi. Gli stessi materiali sono diversi ed un'industria ceramica tradizionale, a differenza di Target, non conosce nemmeno il tipo di materiali che possono essere cotti a bassa temperatura. In questo modo Target è riuscita a differenziare la propria offerta, generando così un vantaggio competitivo. L'azienda ha iniziato a lavorare sulle lastre da qualche anno ma prima di allora si è reso necessario un enorme lavoro di sperimentazione e perfezionamento che è costato molto all'azienda perché *"erano più le lastre che venivano distrutte di quelle che si salvavano"*.

Costruire un prodotto personalizzato "gomito a gomito" con un tecnico della ceramica, riportano i referenti dell'azienda, è un processo totalmente differente rispetto alla messa sul mercato di un prodotto proprio. Se fino ad alcuni anni fa l'azienda era abituata a lavorare nel primo modo, la scelta di sviluppare e commercializzare prodotti propri ad alto contenuto innovativo e con la ferma volontà

di differenziarsi sensibilmente dalle altre industrie ceramiche ha ovviamente cambiato diametralmente le logiche interne all'azienda. Gli anni più recenti hanno quindi reso necessaria una formazione mirata per riadattare, anche profondamente, le competenze di lavoratori abituati a gestire processi organizzativi e produttivi molto differenti.

Un passaggio molto complesso per l'azienda è stato in questa fase quello di riuscire a comunicare all'esterno (possibili acquirenti, rivenditori, gestori di sale mostre) le motivazioni per le quali i prodotti realizzati sono innovativi e dunque più costosi della media. Si tratta infatti di prodotti di alta gamma, il cui design è frutto di passaggi molto complessi.

*“Devo spiegare che dietro ad una lastra c'è un passaggio in digitale. Devo saper spiegare che cosa giustifica un prezzo mediamente abbastanza alto. Ho un materiale ceramico normale, lo rilavoro in un passaggio successivo, mettendo materia, cuocendolo di nuovo. Ho un doppio costo perché è una doppia cottura. Poi una persona lo lavora a mano. Il costo è giustificato da un processo di questo tipo e vanno spiegati tutti questi passaggi a chi acquista.”*

Assieme alle nuove tecnologie introdotte in azienda con l'obiettivo di modificare il proprio orientamento di business (su tutte quella oggetto di questo Piano) è entrata con prepotenza anche Industria 4.0. Tutte le macchine sono collegate ai computer per poter fornire in tempo reale tutti i dati necessari. L'artigianalità che come detto connota il processo produttivo in Target non sempre si concilia facilmente con le logiche di Industria 4.0. I cicli produttivi lineari, infatti, sono facili da gestire con le tecnologie 4.0, mentre quelli complessi come quello di Target lo sono molto di meno. L'azienda sta comunque lavorando con attenzione per sviluppare tecnologie 4.0 soprattutto perché servono dati certi su rese, scarti, costi, ecc. Grazie a questa tecnologia, ad esempio, l'azienda riesce ora a capire il quantitativo preciso dei materiali che compongono lastre e dunque avere un costo reale del prodotto. A partire da questo dato l'azienda riesce quindi precisamente a conoscere il quantitativo di materiale necessario per soddisfare un ordine e quindi ridurre al minimo gli sprechi.

## **2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata**

L'obiettivo dell'azienda è di continuare a percorrere il sentiero tracciato negli ultimi anni. Un sentiero tortuoso, come ovvio, e ricco di insidie che ha l'innovazione continua dei propri prodotti (e inevitabilmente anche dei propri processi) come faro che guida questa evoluzione. Il Piano in oggetto è emblematico in questo senso: esso pone le proprie radici ad inizio 2016 quando l'azienda ha iniziato a ragionare sull'ipotesi di produrre una linea di prodotti di ampio formato. L'idea progettuale, presentata in occasione del Cersaie 2016, la nota fiera dedicata al settore ceramico che si tiene ogni anno a Bologna, è stata molto apprezzata in quella sede ed ha convinto l'impresa ad investire in un ampio processo di riorganizzazione interna che, giocoforza, sarebbe andato ad incidere su tutte le aree aziendali.

Con il nuovo progetto, Target intendeva quindi lanciare il nuovo brand coniugando una proposta innovativa nel design, nel colore e nei possibili utilizzi, ma al contempo fornire al mercato un prodotto altamente tecnico e capace di essere utilizzato in mercati fino ad oggi non sfruttati. Più nel dettaglio, sono tre gli elementi fortemente innovativi che caratterizzano il nuovo prodotto:

- La dimensione delle lastre di ceramica possono superare i 3 metri di lunghezza, con uno spessore di appena 5 millimetri. Queste caratteristiche consentono un utilizzo inedito del prodotto, che permette di soddisfare le esigenze di progetti del tutto particolari;
- La destinazione del prodotto è quindi inedita e non si limita ai soli pavimenti. Le lastre possono infatti essere applicate a soffitti, pareti esterne, mobili, porte, ecc.;
- La coniugazione di una dimensione prettamente artigianale, elemento distintivo di Target, che consente un decoro a mano delle lastre, con una dimensione altamente digitale offerta dalla stampa digitale.

L'azienda ha dunque iniziato a lavorare a questa innovazione nell'autunno del 2016 e, tra la fine di quello stesso anno ed i primi mesi del 2017, ha impostato tutte le azioni necessarie per progettare la linea produttiva, acquistando le macchine ed installandole. Parallelamente a queste attività Target ha poi realizzato anche un'attenta analisi di marketing legata alle opportunità commerciali che il nuovo prodotto avrebbe potuto aprire, ed ha ovviamente dedicato estrema attenzione alla sperimentazione e prototipizzazione dei nuovi prodotti. La formazione si è quindi spesso sovrapposta a tutte queste fasi di analisi, sperimentazione ed implementazione, costituendone un elemento integrante che ha compenetrato la vita dell'azienda e dei lavoratori per tutto il 2017.

La nuova linea è stata progettata per realizzare formati anche molto diversi. Nessuna azienda ceramica possiede linee di questo tipo e ciò ha reso indispensabile riqualificare il personale. Sulla linea delle lastre le ceramiche più tradizionali hanno un solo formato e non hanno la possibilità di realizzare una molteplicità di formati come può fare invece Target. Ciò ha indubbiamente complicato i processi e ha costretto tutti i lavoratori ad adattare al nuovo scenario il proprio modo di operare, anche su aspetti apparentemente banali (es. movimentazione delle lastre con i muletti le cui leve devono essere sempre regolate a seconda della dimensione delle lastre).

### **2.3.1 Aspettative rispetto alla formazione**

Il progetto di innovazione tecnologica che Target ha deciso di implementare aveva l'obiettivo di produrre vantaggi dal punto di vista organizzativo (innalzamento del livello motivazionale e collaborativo dei lavoratori grazie al loro coinvolgimento nello studio e nella realizzazione dell'innovazione), tecnico (disponibilità di una linea produttiva ad hoc e destinata esclusivamente alla produzione di grandi formati) ed ovviamente economico (possibilità di incrementare sensibilmente il fatturato).

È evidente che l'azienda abbia dovuto effettuare un notevole investimento e che dunque anche la formazione si sia dovuta orientare nella direzione di un adeguamento delle competenze degli addetti al nuovo processo produttivo. Si è trattato quindi di affiancare la costruzione e la personalizzazione delle macchine (i maggiori investimenti hanno riguardato i forni per i grandi formati e le stampanti per il decoro) seguendone passo per passo l'implementazione, la personalizzazione e l'adattamento alle caratteristiche organizzative dell'azienda.

Entrando nel dettaglio possiamo osservare come gli obiettivi specifici del Piano andassero di pari passo con i più generali obiettivi di sviluppo del progetto d'innovazione. Se quindi il Piano aveva il generale obiettivo di favorire lo sviluppo e la messa sul mercato del nuovo prodotto, gli interventi

formativi inseriti nel Piano declinavano le finalità specifiche in sotto-obiettivi mirati per ciascuna area aziendale.

L'area grafica e di progettazione, ad esempio, doveva acquisire competenze di carattere tecnico per lo sviluppo di nuove forme di decoro; l'area produzione doveva padroneggiare i processi legati alle nuove linee produttive e l'utilizzo dei nuovi macchinari, mentre l'area commerciale doveva lavorare, in sinergia con le aree internazionalizzazione e comunicazione, sul concetto di Made in Italy e sulle modalità più efficaci di promuovere un prodotto innovativo e per certi versi rivoluzionario. Infine, l'area ricerca e sviluppo, quella che forse più di tutte è stata coinvolta a monte nella definizione del prodotto, è stata in questa fase inserita nella attività formative rivolte anche all'area commerciale, con l'obiettivo di fornire ad entrambe una comune visione delle caratteristiche del prodotto, elemento fondante anche per la promozione dello stesso.

### **2.3.2 Impatto della formazione (risultati concreti)**

Definire con precisione quali siano stati gli impatti della formazione non è mai semplice. In questo caso è però opportuno precisare ancora una volta come il percorso di formazione si sia sviluppato di pari passo con l'implementazione della nuova linea produttiva. L'addestramento all'utilizzo dei nuovi macchinari, si è affiancato ad una formazione carattere più consulenziale, legata allo sviluppo del nuovo prodotto. Ancora più peculiare è la formazione rivolta alle aree che si occupano di vendere il prodotto, che come detto aveva caratteristiche straordinariamente innovative, così come innovativo per l'azienda era il processo di produttivo. In generale, comunque, dalle interviste è emerso come l'efficacia della formazione sia stata evidente soprattutto perché si accompagnava alla rivoluzione del reparto produttivo.

Anche chi si occupa di aspetti meramente amministrativi ha dovuto affrontare da vicino i cambiamenti che l'introduzione sul mercato di un nuovo prodotto ha comportato. Una delle partecipanti alla formazione, intervenuta in sede di intervista, è un'addetta all'area amministrazione e finanza: anche lei ha beneficiato di una piccola parte di formazione legata alle certificazioni e ai documenti che servono per vendere all'estero. In molti paesi è fondamentale avere un marchio registrato ed un brevetto e la formazione si è rivelata strategica, oltre che per comprendere le strategie commerciali più adatte a seconda del mercato in cui si vuole entrare, anche per far luce su questi aspetti assolutamente cruciali. È noto che le norme che regolamentano l'import-export sono diversissime tra un paese e l'altro e conoscere queste differenze è assolutamente strategico per Target che intendeva vendere il nuovo prodotto in tutto il mondo.

*“Ad esempio, per la Cina è stato necessario acquisire la certificazione cinese perché loro controllano la radioattività dei materiali. Perciò l'azienda ha dovuto far testare i propri materiali all'università. I cinesi stanno in azienda un giorno intero e controllano tutto il processo, stesso discorso anche per il Giappone che ha realizzato un audit in azienda con una squadra di tantissime persone.”*

In generale l'introduzione di tecnologie 4.0 ha avuto un enorme impatto sulle competenze richieste al personale di area produttiva. Molti lavoratori, infatti, non erano abituati a lavorare con il computer e l'introduzione della nuova linea ha richiesto un forte cambiamento nei processi. Target ha scelto, in parte costretta dalle lacune di competenze interne, di inserire una nuova figura con una



formazione diversa rispetto a chi era già in azienda, che ha seguito da vicino lo sviluppo dell'impianto e che, una volta compreso il suo utilizzo, ha formato tutto il personale operativo.

L'azienda è convinta che non esista un punto di arrivo. Come riporta la referente aziendale, le lastre sottili che l'azienda ha iniziato a realizzare alcuni anni prima di questo progetto rappresentavano un'innovazione straordinaria. Riuscire a pensarne un'applicazione diversa dal pavimento come facciate esterne o arredi rappresenta un ulteriore incredibile step d'innovazione che l'impresa ha raggiunto. Ovviamente Target non intende fermarsi e ha già in cantiere altri progetti d'innovazione di prodotto.

## **2.4 Considerazioni riepilogative**

Target Group si presenta come un'impresa dalla spiccata attitudine innovativa, che è stata in grado negli anni di riorganizzarsi ed innovare i propri processi in funzione di prodotti altamente innovativi. Il progetto preso in esame ben rappresenta questa attitudine, poiché mostra come a fronte di un importante e strategico investimento per l'innovazione di prodotto, la formazione giochi un ruolo altrettanto cruciale per far sì che l'innovazione pervada tutte le dimensioni dell'impresa e, soprattutto, tutte le figure che sono state interessate dall'introduzione del nuovo prodotto. Il progetto appare dunque assolutamente in linea con le aspettative dell'azienda, pur rappresentando solo una piccola porzione di un impianto di innovazione/formazione molto più esteso

## **3. LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO**

### **3.1 L'analisi del fabbisogno**

L'analisi dei fabbisogni formativi in questo progetto è stata realizzata in stretta coerenza con il progetto di innovazione oggetto del Piano. Ciascuno degli ambiti in cui il progetto è stato declinato ha fatto emergere fabbisogni di formazione distinti, che hanno trovato precisa espressione nelle azioni formative inserite nel Piano. Sono dunque differenziati i bisogni di formazione rilevati in riferimento alle fasi di ricerca e sviluppo, progettazione, produzione e commercializzazione ed i fabbisogni rilevati sono in linea con le aspettative descritte nel paragrafo 2.3.1.

L'azienda ha fin da subito lavorato per sviluppare una linea di produzione che fosse versatile, in grado cioè di adattare il ciclo produttivo, per quanto possibile, alle specifiche richieste del cliente. La linea di produzione del nuovo brand FUORIFORMATO permette infatti di combinare varie applicazioni e di generare output diversi a seconda delle richieste del cliente o delle scelte stilistiche dell'azienda. La linea è stata studiata per fare in modo che il ciclo produttivo potesse essere diversificato e non unidirezionale, come abitualmente accade nelle imprese ceramiche. Una linea del tutto inedita, quindi, che inevitabilmente ha generato un incremento nei costi di implementazione.

Ad inizio progetto l'ente di formazione e l'azienda hanno definito nel dettaglio le azioni necessarie a soddisfare i fabbisogni formativi emersi. La referente dell'ente di formazione ha sottolineato come anche da parte dello stesso centro formativo lo sforzo sia stato importante, in particolare per riuscire a far conciliare le esigenze tecniche dell'azienda con gli inevitabili vincoli legati alla progettazione e gestione del progetto.

### **3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione**

L'azienda ha previsto il coinvolgimento di 29 lavoratori dell'azienda. Nello specifico, le figure coinvolte sono state soprattutto grafici, tecnici commerciali, figure di area amministrativa, addetti al laboratorio, alla produzione e al marketing. La maggior parte degli interventi formativi erano rivolti esclusivamente agli addetti di un'unica area aziendale, sebbene, di fatto, l'azienda abbia sempre cercato di stimolare una condivisione dei contenuti appresi. Inevitabilmente gli addetti di area commerciale devono essere informati sui processi che conducono alla realizzazione del nuovo prodotto. Come detto già in precedenza, si tratta di prodotti dai forti tratti innovativi e dunque con costi abbastanza elevati ed è fondamentale che il commerciale sappia giustificare all'acquirente il prezzo di vendita.

### **3.3 L'analisi della gestione della formazione dalla progettazione alla valutazione**

Il Piano si caratterizza per una continua alternanza fra momenti teorici e fasi di affiancamento sul campo. Un modo di operare pressoché obbligato, dovendo accompagnare l'implementazione delle nuove linee di produzione con una formazione specifica.

La scelta di tutti i docenti da parte dell'azienda era basata sull'esperienza in questo campo. Colui che più di tutti è stato fondamentale per la buona riuscita del Piano e soprattutto per lo sviluppo della nuova linea è stato un docente specializzato in tecnologie per aziende del vetro. La sua esperienza in quel settore è stata fondamentale per sviluppare i nuovi impianti, anche in ragione del fatto che il nuovo prodotto aveva alcune affinità in termini di dimensione e materiali proprio con il vetro. L'azienda, una volta conosciuta questa persona che tuttora collabora con Target come consulente esterno, si è ciecamente fidata ed ha orientato le proprie scelte nella direzione da lui consigliata.

L'Università ha collaborato con Target soprattutto dal punto di vista dei materiali. Una collaborazione peraltro già attiva su questo tema che anche grazie al contributo di tesi di laurea specialistiche che hanno permesso all'azienda di realizzare diversi prodotti innovativi (es. materiale luminescente) e di avere informazioni molto preziose sulla destinazione d'uso dei propri prodotti.

I docenti inizialmente previsti sono in parte cambiati in corso d'opera, soprattutto perché nel corso dello svolgimento del Piano l'azienda sono mutate alcune esigenze. Una dinamica assolutamente abituale quando il progetto d'innovazione è così complesso e ha un impatto così forte sull'intera struttura aziendale.

### **3.4 Considerazione riepilogative**

Al di là del caso specifico di questo progetto, in cui l'orientamento al risultato, ovvero alla messa sul mercato di un nuovo formato di lastre in ceramica, l'azienda mostra una buona propensione formativa, arricchita da un monitoraggio adeguato dei processi formativi, dall'analisi del fabbisogno alla progettazione formativa.

Altro aspetto sicuramente positivo è rappresentato dal coinvolgimento in formazione di una pluralità di figure e quindi dello sforzo, all'apparenza soddisfatto dai risultati riportati dai referenti aziendali, di coinvolgere tutti i lavoratori che a vario titolo e in varie fasi del processo d'innovazione sono stati coinvolti nell'implementazione del nuovo prodotto.

L'alternanza tra momenti teorici e fasi pratiche ed operative, infine, rappresenta un ulteriore elemento che certifica la bontà della gestione del processo formativo.

## **4. CONCLUSIONI**

### **4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione**

L'azienda ritiene che l'opportunità offerta da questo progetto finanziato da Fondimpresa sia stata fondamentale per far risparmiare l'azienda su un'innovazione che comunque avrebbe implementato. Un progetto di questo tipo privo di un sostegno formativo che formalizzava gli step di formazione all'utilizzo della nuova linea e allo sviluppo dei nuovi prodotti avrebbe avuto un'efficacia senza dubbio minore. Avere il Piano formativo come sfondo di questo processo ha generato un maggiore controllo organizzativo interno, ha aiutato a lavorare in gruppo e a comunicare tra i vari reparti. È stato il trait d'union che ha messo in relazione i vari reparti in un cambiamento dei processi che è stato sì complessivo, ma che ha interessato in maniera molto diversa un'area dall'altra. Si rischiavano disallineamenti e avanzamenti a ritmi diversi che fortunatamente non ci sono stati.

Anche i tempi da rispettare per la formazione, imposti dall'Avviso, anziché essere un ostacolo all'innovazione, sono stati anzi un input in più a lavorare con ritmi ben scanditi ed in linea con il processo nel suo complesso. La questione delle tempistiche, infatti, che spesso per un'azienda che promuove progetti analoghi può rappresentare un bastone tra le ruote, è stato anzi in questo caso un utile stimolo in grado di facilitare l'intero processo di sviluppo dell'innovazione.

La referente aziendale ha infatti precisato che fare formazione su un progetto reale è sicuramente più utile e, nel caso specifico, ha aiutato l'azienda a realizzare in tempi più rapidi l'innovazione che avevano in mente.

### **4.2. Le buone prassi formative aziendali**

L'intero progetto è una straordinaria buona prassi formativa, nel senso che la programmazione dei percorsi di formazione sono stati calibrati alla perfezione rispetto ad un preciso fabbisogno di innovazione. Raramente su progetti analoghi, che pure rappresentano quasi sempre dei grandi successi per le aziende, si è assistito ad una così precisa concatenazione fra la fase di sviluppo del

prodotto (materiali) e dei processi (utilizzo nuovi macchinari) con la fase prettamente formativa. Resta inteso che gli interventi formativi sono stati caratterizzati da un taglio spiccatamente consulenziale, e i contorni fra l'aspetto puramente formativo e quello della ricerca e sperimentazione sono in questi casi spesso molto sfumati.

L'innovazione sviluppata da Target ha automaticamente aperto nuove opportunità e nuovi mercati. Il nuovo prodotto, infatti, consente all'azienda di lavorare tanto con chi si occupa di facciate ed esterni, quanto con chi fa pavimenti, rivestimenti. È chiaro che a seconda dell'ambito di applicazione cambia il mercato di riferimento per l'impresa e avere così tante strade aperte è per Target un vantaggio competitivo inestimabile.

Infine, un ulteriore conseguenza legata a questa innovazione ha riguardato l'inserimento di nuove figure, che l'azienda ha inserito soprattutto in produzione, in laboratorio, nel reparto grafico, i commerciali, generando una riorganizzazione complessiva che ha, di fatto, stravolto l'assetto organizzativo.

### **4.3 Conclusioni**

La formazione svolta nell'ambito di questo progetto da Target Group ha risposto pienamente agli obiettivi che l'impresa si era prefissata partecipando all'Avviso in questione. Questa tipologia di Avvisi, del resto, è tradizionalmente una di quelle che incontrano i favori di imprese che intendono accompagnare processi di innovazione con una formazione diffusa a più livelli dell'impresa. Non fa eccezione questo progetto che, come dimostrano i primi risultati, ha permesso all'azienda di ampliare la propria offerta e di esplorare nuovi mercati, il tutto con uno sviluppo graduale ma completo delle competenze dei lavoratori.