



AT VENETO

Dental Manufacturing S.p.a.

**Ambito tematico strategico:
“Internazionalizzazione”**

**Titolo:
“Formazione e rafforzamento dell’organizzazione”**

Componenti team di monitoraggio

Gianluca Toschi

Sommario

1 INTRODUZIONE.....	3
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	7
2.4 Aspettative della formazione	8
2.5 Impatto della formazione	8
2.6 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	8
2.7 Considerazioni riepilogative	9
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO.....	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	10
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	10
3.4 Considerazione riepilogative	11
4 CONCLUSIONI	12
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	12
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	12
4.3 Conclusioni	13

1 INTRODUZIONE

Gli elementi che hanno portato a scegliere Dental manufacturing Srl per il monitoraggio sono molteplici. In primo luogo, l'azienda, con un fatturato di quasi 7 milioni di euro e poco più di 50 addetti, è un **classico esempio di azienda che anima quel tessuto di piccole e medie imprese manifatturiere** che caratterizzano il Veneto, una regione in cui il 10,9% delle imprese opera nel settore manifatturiero (8,6% il dato nazionale), un comparto che occupa il 30,3% degli addetti in regione (21,6% in Italia) Tab. 1.

Tab. 1 – Imprese attive e addetti in Veneto e Italia, totale e manifatturiero, 2018

Settore	Italia		Veneto	
	imprese attive	addetti	imprese attive	addetti
TOTALE	4.404.501	17.287.891	392.832	1.720.188
Manifatturiero	377.698	3.726.512	42.869	521.215
Peso %	8,6	21,6	10,9	30,3

Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT

L'importanza delle PMI manifatturiere in Veneto è evidenziata da due dati: rappresentano il 23,4% delle imprese ma nel comparto manifatturiero danno lavoro al 61% degli addetti.

Tab. 2 – PMI¹ manifatturiere in Veneto, imprese e addetti, 2018

	a	b	c	d	e	(b+c)/e*100
Indicatore	0-9	10-49	50-249	250 e più	totale	Peso PMI
Imprese	32.220	8.941	1.517	191	42.869	24,4
Addetti	94.219	175.069	142.859	109.066	521.215	61,0

Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT

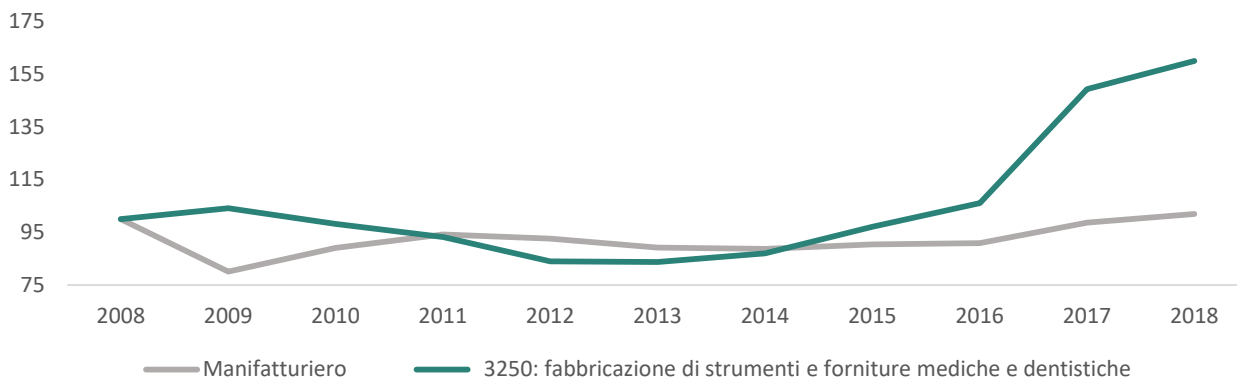
Almeno altri due elementi legati ai processi di internazionalizzazione rendono Dental Manufacturing un caso studio interessante. Come si apprende dal sito web dell'impresa (<https://en.ruthinium.it/azienda/realta-odierna/>) l'azienda si caratterizza per una **fortissima propensione all'esportazione**: i prodotti partono da Badia Polesine (in provincia di Rovigo) e raggiungono 80 diversi paesi nel mondo. A questo si deve aggiungere un ulteriore elemento di interesse che è legato al fatto che RUTHINIUM Group Dental Manufacturing Spa, la holding australiana che detiene la maggioranza dell'azienda controlla anche Ruthinium Dental Products PVT.LTD. in India. Siamo in presenza di un'azienda che partecipa, quindi, ad una **interessante rete produttiva che ha ramificazioni internazionali**. Un motivo ulteriore di interesse, se si considera l'oggetto del percorso formativo realizzato: business english per lo sviluppo dell'attività di internazionalizzazione dell'impresa.

Un ultimo elemento di interesse riguarda il settore in cui opera l'impresa: quello della fabbricazione di strumenti e forniture mediche e dentistiche, un settore che negli ultimi dieci anni

¹ Nella classificazione di PMI è stata considerata solamente il numero degli addetti, che deve essere compreso tra 10-250.

ha evidenziato un andamento originale rispetto al resto del comparto manifatturiero (Graf. 1) e che negli ultimi anni sembra aver innestato dei percorsi di crescita molto robusti.

Graf. 1 – Industria manifatturiera e forniture medico/dentistiche, fatturato, 2008-2018 (2008=100), Italia



Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT

Ulteriore elemento di interesse per l'azienda è rappresentato dal fatto che Dental Manufacturing è attiva da diversi anni nel campo dell'educational con il progetto "Ruthinium nelle scuole" nell'ambito del quale viene organizzato il "Trofeo Ruthinium" una vera e propria gara nazionale di protesi mobili, giunta nel 2020 alla sesta edizione.

Dati sul percorso formativo realizzato:

Avviso 4/2017 - Competitività -1a Scadenza

Conto Sistema

214423

Business English per lo sviluppo dell'attività di internazionalizzazione dell'impresa - corso avanzato

32 ore

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Dental Manufacturing Spa è un'industria che opera nel settore dentale da più di 50 anni. È specializzata nella produzione di **denti artificiali di resina, resine e materiali per le protesi mobili**. In termini più generali i prodotti dell'azienda fanno parte della più ampia famiglia dei prodotti di consumo per dentisti e odontotecnici.

L'azienda fu fondata a Torino nel 1965 con il nome Ruthinium e nel 1967 iniziò la produzione di denti in resina. Due anni più tardi avvenne il trasferimento a Badia Polesine, paese originario del fondatore dell'azienda. Negli anni '70 l'azienda ha aggiunto alla gamma dei prodotti anche le resine per l'odontotecnica. Nei primi anni '80 avviene un punto di svolta nella storia di Ruthinium che in quel momento dà lavoro a circa 200 dipendenti. Un incendio devasta lo stabilimento di Badia. La società riparte con un nuovo nome, Dental Manufacturing, mentre Ruthinium, il nome precedente, viene utilizzato come marchio, data la grande riconoscibilità sul mercato che il nome ha acquisito negli anni. Il marchio è infatti riconosciuto a livello globale come sinonimo di prodotti di qualità. Nel 1996 entrano nuovi soci australiani e viene fondata Ruthinium Group, con sede a Perth, in Australia, holding che detiene la maggioranza dell'azienda. Due anni più tardi nasce **Ruthinium India con sede a New Delhi**. In India viene avviato uno stabilimento produttivo, attivo tuttora con circa 150 addetti, con l'obiettivo di produrre prodotti a basso costo che vengono destinati, prevalentemente ai mercati più poveri. Il primo decennio degli anni 2000 vede l'azienda impegnata in una serie di investimenti in tecnologia, soprattutto nell'ambito della robotica, finalizzata all'**automazione di alcune fasi del processo produttivo**.

Da diversi anni Dental Manufacturing, in collaborazione con i propri clienti e/o con le varie associazioni di categoria, organizza (sia in Italia che all'estero) degli incontri di formazione rivolti agli utilizzatori che si dividono in meetings, workshops e corsi. Al termine di ogni evento viene rilasciato un attestato di partecipazione. È interessante sottolineare come l'azienda sia al tempo stesso utilizzatrice ed eroghi formazione, utilizzata come strumento di promozione dei propri prodotti e servizi. Nel campo dell'educational Dental Manufacturing ha avviato il progetto "Ruthinium nelle scuole", un progetto ampio che prevede visite guidate presso lo stabilimento dell'azienda, l'organizzazione di workshops presso i laboratori delle scuole per odontotecnica e nell'ambito del quale viene organizzato il "Trofeo Ruthinium" una vera e propria gara nazionale di protesi mobili, giunta nel 2020 alla sesta edizione.

Negli ultimi dieci anni il mercato in cui opera l'azienda ha subito delle improvvise accelerazioni causate dall'**introduzione di nuove tecnologie digitali**. Dental Manufacturing ha risposto a questi nuovi stimoli scegliendo di entrare nel mondo del CAD/CAM e realizzando i "Ruthinium Disc", dischi ideati per sistemi di fresaggio CAD/CAM. Il percorso è proseguito attraverso lo sviluppo di "Ruthinium DIGITAL PREVIEW" un editor fotografico che consente ai dentisti di visualizzare in anteprima e in modo rapido e realistico i progetti di protesi dentaria direttamente sui volti dei

pazienti. Attraverso questo sistema i dentisti possono mostrare ai pazienti un'anteprima fotografica del loro sorriso in un'ora. Il progetto 2D può essere ulteriormente sviluppato in 3D e successivamente stampato in 3D. Il progetto ha avuto come partner tecnologico una software house che ha sede in Toscana.

Oggi l'azienda ha 54 addetti, opera in tutta Italia e in oltre 80 paesi nel mondo avvalendosi della collaborazione di 60 distributori. L'80% dei ricavi è realizzato all'estero.

L'azienda, sin dal 1998, ha ottenuto la certificazione del proprio sistema per la qualità secondo lo standard UNI EN ISO 9001 ed attualmente è certificata secondo le norme UNI EN ISO 13485:2003 e UNI EN ISO 9001:2008. Con l'entrata in vigore della direttiva 93/42 CEE tutti i dispositivi medici di propria produzione posseggono la marchiatura CE con certificato emesso dall'organismo notificato SGS.

I dati di bilancio evidenziano una grande continuità nei risultati degli ultimi cinque anni. Un elemento che sembra dimostrare un posizionamento solido sul mercato.

Tab. 1 – Dental Manufacturing, principali voci di bilancio 2015-2019

	2019	2018	2017	2016	2015
Ricavi delle vendite	6.685.112	6.619.859	7.372.548	6.982.953	6.483.869
EBITDA	599.139	471.137	871.774	896.070	791.700
Utile Netto	110.540	-48.641	46.008	-167.331	-50.004
EBITDA/Vendite (%)	8,53	6,86	11,68	12,66	12,07
Redditività delle vendite (ROS) (%)	3,21	0,93	3,83	5,08	3,61
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	2,67	-1,21	1,10	-3,96	-1,14

Grazie ai dati recentemente pubblicati da UNIDI (Unione Nazionale Industrie Dentarie Italiane) e ricavati da uno studio commissionato proprio da Unidi² e realizzato da Key-Stone è possibile ricostruire l'andamento del settore. Secondo gli ultimi dati, il mercato dentale italiano presenta un lieve rallentamento di crescita all'interno di un ciclo espansivo che perdura dal 2016. La produzione italiana continua il percorso di crescita costante e strutturale, con un trend di crescita negli ultimi dieci anni del 4,5%. Il comparto tecnologico, in particolare i riuniti e le nuove tecnologie in ambito Cad-Cam, presenta i tassi di crescita più elevati. Sempre relativamente al comparto dei servizi di produzione digitale, le tecnologie e i software Cad-Cam registrano una crescita, sul mercato interno, che sfiora il 20% rispetto al 2018. Interessante anche l'andamento del mondo dei software gestionali per lo studio dentistico, che, così come nella produzione, presenta un trend di crescita simile. Anche i prodotti di consumo, in particolare quelli da laboratorio, e i farmaceutici, ottengono ottime performance. Interessante la produzione di software gestionali per lo studio dentistico con una crescita del 16% di fatturato.

² <https://www.unidi.it/it/news-ed-eventi/news/9-news-da-unidi/274-il-comparto-industriale-italiano-ha-superato-la-barriera-del-miliardo-di-euro-nel-2020>

Venendo agli ultimi mesi: “Nonostante il 2020 sia partito con tassi di crescita positivi nel primo bimestre, il settore è stato colpito dalle ripercussioni della pandemia da Covid-19 così come l’economia generale del Paese. Il mercato ha registrato un brusco arresto durante il periodo di contenimento e un forte recupero nei mesi di giugno, luglio e agosto, con una sorta di rimbalzo tecnico. A fine settembre, nonostante il repentino recupero del mercato nei mesi estivi, si è cominciato ad assistere a un rallentamento della crescita, con un mercato totale che potrebbe registrare un calo del 20% a fine 2020.³”

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il progetto “Ruthinium DIGITAL PREVIEW” (vedi paragrafo 2.1) riassume la filosofia dell’azienda rispetto ai processi di digitalizzazione che stanno attraversando il settore. Il digitale rappresenta, secondo Dental Manufacturing, uno strumento utile per **fondere l’esperienza tradizionale con un approccio tecnologico**. Vengono quindi rifiutate le previsioni più estreme che vedono un futuro in cui lo spazio per gli odontotecnici e le loro professionalità è destinato a restringersi o addirittura a scomparire in favore di tecniche digitali. L’azienda sposa, invece, l’idea che le tecnologie debbano aiutare e valorizzare le manualità e le conoscenze degli operatori che rimangono al centro dei processi.

Il progetto “Ruthinium DIGITAL PREVIEW” è molto interessante perché evidenzia la volontà dell’azienda di andare a potenziare la propria presenza in una fascia di mercato (quella dei servizi, e in particolare delle soluzioni software) ancora poco sfruttata e in grande crescita, come dimostrano i dati di Unidi. Questo tipo di soluzione appare ideale per **entrare in un mercato come quello degli Stati Uniti** che fino ad ora è stato poco sfruttato. I contatti avviati in USA prima dell’esplosione della pandemia evidenziavano, infatti, un grande interesse verso le nuove soluzioni di Dental Manufacturing.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Attraverso la formazione Dental manufacturing si pone obiettivi diversi. Il primo, quello forse più immediato, fa riferimento alla necessità di far **acquisire competenze nuove** ai lavoratori. Nel caso oggetto di questa analisi ci si riferisce a competenze di tipo linguistico, che servono non solamente al personale direttamente coinvolto con i distributori all’estero ma anche al personale tecnico per le attività legate alla redazione di documentazione tecnica, manualistica, istruzioni, procedure in lingua inglese.

La formazione viene vista anche come **strumento che aiuta l’organizzazione a “creare gruppo”** anche tra personale che appartiene a dipartimenti diversi e che per questo hanno poche possibilità di conoscersi. I corsi di formazione servono quindi anche ad **umentare il**

³ Unidi, op. cit.

coinvolgimento del personale, una necessità particolarmente sentita da Dental manufacturing dato che negli ultimi 2 anni ha assunto 10 giovani apprendisti che hanno bisogno di essere integrati nell'organizzazione.

La formazione è, inoltre, uno strumento con cui gratificare i dipendenti.

2.4 Aspettative della formazione

Attraverso la formazione erogata l'azienda si aspetta di vedere accresciute le competenze linguistiche dei dipendenti che vi hanno partecipato. Una ulteriore ricaduta positiva è legata ai processi di socializzazione tra colleghi che vengono innescati durante il percorso formativo. Ai corsi partecipano lavoratori che appartengono ad aree diverse (commerciale, tecnica, controllo qualità, produttiva...) tra i quali spesso le interazioni sono limitate. L'azienda si auspica che attraverso tali percorsi si rinforzi, anche attraverso una maggior conoscenza tra dipendenti, il senso di appartenenza al gruppo e si velocizzi anche il percorso di integrazione all'interno dell'organizzazione delle risorse che sono da poco entrate a far parte del "mondo Dental Manufacturing". Anche per questo motivo sono stati coinvolti nei progetti formativi dipendenti che lavorano in aree diverse.

2.5 Impatto della formazione

La formazione ha avuto impatti positivi, sia rispetto agli obiettivi diretti (acquisizione di competenze linguistiche) che a quelli indiretti (maggior senso di appartenenza all'organizzazione). I partecipanti hanno sottolineato come le competenze acquisite siano direttamente spendibili durante le attività lavorative.

2.6 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Dental Manufacturing nei mesi del lockdown ha arrestato i processi produttivi. I lavoratori hanno beneficiato della CIG. La logistica (magazzino) e le attività indirette hanno invece garantito operatività continua, anche se ridotta.

La formazione è stata arrestata nel periodo di lockdown e ha dovuto subire una rimodulazione anche per il fatto che nei mesi successivi i lavoratori hanno comunque affrontato periodi di CIG. La formazione in atto è stata portata a termine con lezioni in presenza dopo aver attrezzato un'aula spaziosa che garantisse gli standard di sicurezza. La volontà di non utilizzare strumenti per la formazione a distanza risponde anche agli obiettivi che l'azienda si pone attraverso la formazione, che ricordiamo, sono legati anche a facilitare i processi di socializzazione e condivisione tra colleghi.

2.7 Considerazioni riepilogative

Dental manufacturing è un'azienda storica che opera nel segmento della produzione di prodotti per dentisti e odontotecnici.

L'impresa esporta circa l'80% dei propri volumi produttivi, ha una interessante ramificazione internazionale, dato che fa parte di un gruppo che ha uno stabilimento anche in India.

Nel corso degli anni l'azienda ha saputo interpretare i cambiamenti in atto prima accettando la sfida dell'automazione dei processi e investendo, quindi, in tecnologie "industria 4.0" (robotica, stampa e fresa 3D...). Oggi la volontà è di proporsi con nuove soluzioni anche nel mondo del software a supporto dei processi di stampa digitale, con una strategia che punta a mettere il dentista, l'odontoiatra e le loro competenze al centro dei processi, con le migliori tecnologie a loro supporto.

La formazione viene vista in azienda come uno strumento che non solo permette di accrescere le competenze dei lavoratori ma anche come un veicolo per migliorare l'organizzazione. Partecipare ai corsi di formazione significa aiutare il percorso di socializzazione anche tra lavoratori di uffici diversi, integrare più velocemente le figure che sono da poco entrate in azienda e, non ultimo, gratificare i dipendenti.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'azienda è stata coinvolta attivamente dal soggetto attuatore nel processo di analisi dei fabbisogni. Nel rapporto tra soggetto attuatore e referente aziendale va sottolineato che il soggetto attuatore non si limita ad aggiornare il referente aziendale per la formazione rispetto alle nuove possibilità di finanziamento ma la coinvolge cercando di far emergere interessi ma anche bisogni che l'azienda non ha ancora espresso.

L'analisi dei fabbisogni che il soggetto attuatore ha realizzato è stata acquisita dall'azienda che dichiara di essersi riconosciuta nei fabbisogni rilevati.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali coinvolte nei processi formativi afferiscono a diverse aree aziendali, commerciale, laboratori di ricerca e sviluppo, qualità e produzione. La scelta è dovuta al fatto che le figure che hanno bisogno di competenze linguistiche non fanno riferimento esclusivamente all'area commerciale, ma anche a quella tecnico-produttiva (si pensi, ad esempio, alle attività di predisposizione della documentazione tecnica o delle procedure). A questo si deve aggiungere che nella scelta delle figure da coinvolgere si è tenuto conto sia degli "obiettivi diretti" aziendali (accrescere le competenze linguistiche dei propri dipendenti) ma anche degli "obiettivi indiretti". Come già sottolineato, Dental Manufacturing si pone, attraverso la formazione, di innescare dei processi che favoriscano la conoscenza tra dipendenti, il senso di appartenenza al gruppo e che velocizzino anche il percorso di integrazione all'interno dell'organizzazione delle risorse entrate da poco (la formazione ha coinvolto anche alcuni apprendisti). La formazione è vista anche come uno strumento per aumentare la soddisfazione e la gratificazione del personale che vi partecipa e quindi nella scelta dei partecipanti sono stati considerati anche questi aspetti.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

La calendarizzazione delle attività formative ha beneficiato di un approccio "dal basso". L'azienda ha stilato una bozza di calendario che è stata condivisa con gli altri attori del processo. Utilizzando questo metodo la necessità di rivedere il calendario durante il corso è stata ridotta al minimo.

Tutte le indicazioni e le esigenze di Dental Manufacturing sono state tenute in considerazione nella scelta delle modalità didattiche. L'azienda segnala che il docente prima del corso ha effettuato una valutazione del livello di conoscenza detenuto dai diversi partecipanti al fine di poter tarare nel miglior modo possibile le lezioni. Tra i punti di forza si segnalano proprio il metodo didattico che ha privilegiato le esercitazioni e i casi pratici. *Es: una lezione si è svolta utilizzando come strumento di base il catalogo in lingua inglese dell'impresa. Ad ogni partecipante è stato chiesto di articolare*

una comunicazione proprio a partire dai prodotti del catalogo. In altri casi la lezione si è articolata attorno ad esercitazioni che prevedevano, ad esempio, la risposta ad una e-mail arrivata in azienda.

Anche l'utilizzo di esercitazioni basate su conversazioni è stato particolarmente apprezzato sia da parte di quelle figure che per lavoro si vedono impegnate in conversazioni in lingua inglese (prevalentemente in area commerciale) che da quelle che invece utilizzano prevalentemente l'inglese in forma scritta (tecnici di laboratorio, area qualità) che hanno visto nel corso la possibilità di "rinfrescare" una modalità poco esercitata.

Le modalità didattiche descritte hanno favorito il coinvolgimento dei partecipanti che hanno percepito la formazione come un elemento integrato nelle dinamiche che quotidianamente vivono in azienda.

Il materiale utilizzato durante il corso viene utilizzato anche nelle attività quotidiane.

Il soggetto attuatore ha predisposto un sistema di valutazione i cui risultati sono stati condivisi con l'azienda. Le procedure di Dental Manufacturing non prevedono, invece, un processo interno di valutazione dei risultati dei percorsi formativi.

Il livello di gradimento dei partecipanti è stato buono. Uno degli elementi maggiormente apprezzati riguarda l'approccio pratico allo studio della lingua e quindi alla modalità didattica che ha favorito esercitazioni, conversazioni e lavoro su materiale interno dell'azienda.

3.4 Considerazione riepilogative

Nella gestione del processo formativo si evidenziano un proficuo rapporto di collaborazione tra il soggetto attuatore e l'azienda fin dalla fase di analisi dei fabbisogni. Il percorso formativo non ha riscontrato problemi particolari da un punto di vista della calendarizzazione, anche questa gestita in maniera efficace nel rapporto azienda/soggetto attuatore.

Nella scelta delle figure da coinvolgere hanno pesato i diversi obiettivi che l'azienda si pone con i corsi di formazione: l'accrescimento delle competenze (in questo caso linguistiche), ma anche la necessità di costruire un gruppo tra colleghi di aree diverse e favorire l'integrazione del personale assunto più recentemente, oltre che a gratificare i dipendenti.

Le modalità didattiche utilizzate (sono state privilegiate le esercitazioni e i casi pratici, condotti anche su materiale aziendale) sono state apprezzate dai partecipanti. Il materiale utilizzato continua ad essere consultato dai dipendenti.

Il livello di gradimenti dei partecipanti è buono. In azienda manca un sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti attraverso la formazione.

4 CONCLUSIONI

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

Il processo formativo in Dental manufacturing ha beneficiato di due elementi: il primo fa riferimento al rapporto tra soggetto attuatore e impresa. La condivisione di obiettivi, fabbisogni formativi, un buon processo di calendarizzazione hanno facilitato il percorso formativo. Il secondo elemento va ritrovato nella capacità di progettare e poi realizzare modalità didattiche coinvolgenti. L'utilizzo di esercitazioni pratiche, conversazioni, la proposta di lavorare su documenti aziendali (il catalogo, ma anche le e-mail) ha favorito la partecipazione dei dipendenti che hanno percepito l'utilità della formazione e il processo formativo come un elemento integrato nelle dinamiche che quotidianamente vivono in azienda.

Punti di forza	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">• Rapporto di collaborazione tra Soggetto Attuatore e imprese che ha favorito sia la parte di progettazione che di calendarizzazione• Capacità del docente di coinvolgere i partecipanti attraverso un approccio didattico che ha privilegiato le esercitazioni, i casi concreti, spesso utilizzando come materiale didattico documenti aziendali (cataloghi, e-mail...)• Visione della formazione come di uno "strumento organizzativo a 360°"• Chiarezza negli obiettivi della formazione.	<ul style="list-style-type: none">• Mancanza di un processo interno di valutazione dei risultati delle attività di formazione

Il percorso ha beneficiato anche del fatto che l'azienda persegue attraverso le attività di formazione, finalità organizzative che vanno oltre la mera acquisizione di competenze. Creare spirito di gruppo tra colleghi di aree diverse, facilitare l'integrazione dei nuovi assunti ma anche gratificare attraverso la formazione il personale costituiscono un esempio di come l'azienda abbia una visione della formazione come di uno strumento a supporto dell'organizzazione e del clima aziendale. Ai punti di forza si aggiunge, quindi, la chiarezza negli obiettivi che i processi formativi hanno per l'azienda.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Più che di una buona prassi aziendale è forse più corretto parlare, per Dental Manufacturing, dell'approccio alla formazione. Quello che emerge dallo studio di caso è la visione della formazione come uno strumento organizzativo a 360°. La formazione non è intesa meramente come uno strumento per acquisire competenze nel caso in cui queste manchino, ma è qualcosa di più articolato e strutturato. Nella visione dell'azienda la formazione è anche occasione di socializzazione, uno strumento per creare gruppo e senso di appartenenza, per facilitare i processi di integrazione dei nuovi dipendenti ma anche per gratificare i partecipanti.

Trattandosi di una visione non è possibile, come se fosse una prassi, codificarla ma va sottolineata come punto di estremo interesse nel caso ricostruito.

4.3 Conclusioni

Dental Manufacturing per dimensioni, struttura e propensione all'esportazione è un esempio tipico delle tante PMI manifatturiere che costituiscono il tessuto imprenditoriale del Veneto. Un elemento di caratterizzazione interessante è il fatto che nel tempo l'azienda ha dato vita ad una interessante articolazione territoriale che vede la presenza, all'interno del gruppo, di un sito produttivo in India, scelta strategica che risponde alla necessità di offrire prodotti capaci di coprire fasce di prezzo adeguate per i mercati del sud del mondo.

Nel corso degli ultimi 20 anni l'azienda ha avviato un percorso di grandi investimenti sia sulle tecnologie 4.0 (in particolare robotica e stampa 3D) che su nuove linee di prodotti/servizi come "Ruthinium DIGITAL PREVIEW" un editor fotografico che consente ai dentisti di visualizzare in anteprima e in modo rapido e realistico i progetti di protesi dentaria direttamente sui volti dei pazienti.

Per quanto riguarda la formazione l'azienda si contraddistingue per il fatto che questa sia considerata come uno strumento che oltre a servire per acquisire competenze è anche occasione di socializzazione, uno strumento per creare gruppo e senso di appartenenza, per facilitare i processi di integrazione dei nuovi dipendenti ma anche per gratificare i partecipanti. Le scelte che vengono fatte nell'ambito formativo (dalla scelta dei temi ai partecipanti) rispondono a questa visione.

Rispetto al percorso formativo analizzato si rileva un buon rapporto tra soggetto attuatore e imprese, che ha facilitato la fase di definizione dei fabbisogni e poi di gestione del corso, e l'alto livello di gradimento dei partecipanti che hanno apprezzato, in particolar modo, l'approccio pratico e la presenza di esercitazioni e simulazioni durante il corso.