



AT VENETO
SILIKOMART SRL

Ambito tematico strategico:
**“Innovazione digitale e tecnologica di processo,
di prodotto e di organizzazione”**

Approfondimento:
“Sostenibilità”

Titolo:
"L'approccio lean per innovare la gestione ambientale"

Componenti team di monitoraggio:
Simioni dott. Giovanni

Sommario

1 INTRODUZIONE	3
2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	4
2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata	5
2.4 Aspettative della formazione	6
2.5 Impatto della formazione	6
2.6 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	6
2.7 Considerazioni riepilogative	7
3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO	7
3.1 L'analisi del fabbisogno	7
3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione	7
3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni	8
3.4 Considerazione riepilogative	8
4 CONCLUSIONI	9
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	9
4.2. Le buoni prassi formative aziendali	9
4.3 Conclusioni	10

1 INTRODUZIONE

Silikomart S.r.l. si è distinta fra le aziende venete per aver perseguito mediante la formazione un obiettivo specifico in tema di innovazione green; le azioni formative finanziate attraverso Fondimpresa hanno interessato appunto le tematiche dell'ambiente e del territorio, declinate tramite quello che viene definito "Approccio lean" riproducendo in azienda costanti innovazioni sul piano tecnologico, di processo, di prodotto e riorganizzazione.

Il contenuto del progetto formativo:

Il progetto prevedeva, per consolidare una precedente attività di consulenza organizzativa al top-management, attività di formazione ai responsabili di area e funzione dell'azienda, necessaria affinché tutta l'impresa partecipasse attivamente al progetto di miglioramento dell'organizzazione interna.

Domanda che va a soddisfare il progetto:

Silikomart ha condotto un'analisi dei fabbisogni interna che ha portato alla luce alcuni punti critici da rivedere e migliorare. L'azienda stava realizzando importanti cambiamenti per essere più competitiva sul mercato nazionale ed internazionale, migliorare l'efficienza dei processi e migliorare il clima aziendale. Il progetto di innovazione organizzativa è stato fortemente voluto dalla Direzione aziendale con l'obiettivo di aumentare efficienza, efficacia e competitività sui mercati dell'azienda.

Competenze da acquisire:

competenze proprie dell'ambito di Lean Manufacturing e Lean Production; implementare e comprendere modelli e strumenti di pianificazione e previsione economica, criteri e indicatori per misurare il valore del business nelle diverse aree aziendali, sistemi di comparazione dei dati provenienti da diverse aree monitorate tramite le procedure dei sistemi di gestione integrati, tecniche di valutazione del rischio e strategie di gestione.

Azioni formative:

- "L'evoluzione lean per il miglioramento della sicurezza e la riduzione degli infortuni" 32 ore del Conto Sistema, AVVISO 4/2017, piano ID 214426
- "Riorganizzazione d'impresa tramite l'approccio lean" 20 ore del Conto Sistema, AVVISO 4/2017, piano ID 214426

2 STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Silikomart ha sede a Pianiga (VE) in via Tagliamento 78.

La società si occupa della produzione di stampi in materiale plastico per prodotti alimentari (Codice ATECO 222909: fabbricazione di altri articoli in materie plastiche nca). È costituita come società di capitali, nella forma della Società a Responsabilità Limitata con Capitale Sociale di euro 30.000.

Silikomart Srl è leader nel proprio settore che è, nello specifico, lo stampaggio in materie plastiche (silicone) di stampi per i professionisti del settore dell'alta pasticceria.

Nata nel 2001 da un'intuizione del fondatore Dario Martellato che, vedendo la crescente attenzione, tanto mediatica quanto dei consumatori, verso il fenomeno del cake-design, cercò di supplire la carenza di disponibilità nel mercato di stampi per questo tipo di tecnica dolciaria, si mise a produrre stampi in silicone atti a questo scopo.

Figlio di imprenditore, eredita dal padre lo spirito imprenditoriale e commerciale, che gli fa lasciare l'azienda di famiglia per una nuova impresa di quella che sarà Silikomart.

Inizialmente volta verso il settore "consumer", l'intuizione geniale è quella di rivolgere l'attenzione, a partire dal 2005, verso la clientela "professional".

Oggi l'azienda si contraddistingue per una visione prospettica orientata all'impiego sempre più ampio di materie plastiche eco-compatibili e materiali biocompostabili oltre, alle materie prime tradizionali quali il silicone e altre plastiche formabili, come il polycarbonato.

Leader del mercato nel settore pasticceria, ha divulgato la cultura dell'arte pasticceria e della cucina grazie anche all'intuizione di inserire, all'interno dell'azienda, il progetto "Hangar 78". Lanciato tra il 2015 e il 2016 "Hangar 78" ha visto l'introduzione di un laboratorio di innovazione diventando, conseguentemente, una vera e propria scuola di pasticceria e cucina che ospita chef e pasticceri di fama internazionale. Attraverso il progetto "Hangar 78", Silikomart riesce sia a trasmettere saperi e competenze dei più grandi professionisti del settore che, oltre a diventare testimonial del loro prodotto, forniscono continui suggerimenti e richieste all'azienda fondamentali per lo sviluppo dei nuovi prodotti da commercializzare.

Motivo di assoluto vanto ed orgoglio dell'impresa è quello di aver, ad oggi, come primo mercato per numero di vendite quello francese, la patria dell' "*haute pâtisserie*".

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La scelta strategica aziendale di Silikomart è di provvedere sempre più alla sostituzione del materiale plastico utilizzato per la produzione degli stampi, con nuovi materiali compostabili e materiali completamente biocompatibili, mirando quindi al settore delle bio plastiche, al fine di

consolidare una tendenza assoluta verso la completa computabilità per ridurre al minimo gli sprechi aziendali quanto l'impatto ambientale.

I processi di innovazione che hanno coinvolto Silikomart, sviluppati soprattutto mediante la formazione, hanno portato all'applicazione della metodologia LEAN che ha coinvolto tutta l'azienda a 360 gradi puntando sulla riduzione al minimo degli sprechi sia di materiale, che di tempo che di massimo efficientamento dei processi organizzativi.

La strategia aziendale è orientata al perfezionamento del prodotto e dei processi aziendali per una sempre maggiore efficienza ed efficacia nei risultati, sia qualitativi che di crescita del proprio posizionamento nel mercato.

Il processo di innovazione non ha riguardato solamente il prodotto, ma anche le linee di confezionamento che, partendo da ragioni legate a semplificazioni di questa fase e allo stoccaggio del prodotto finito, hanno visto una standardizzazione del formato della confezione del prodotto da commercializzare.

Inoltre, il processo di confezionamento è stato oggetto di forti investimenti che hanno reso possibile l'acquisto di un robot dedicato, appunto, a questa fase finale del processo produttivo; il dispositivo automatico necessita della presenza di un solo operatore ad esso dedicato, contro i 4 presenti prima dell'introduzione della nuova tecnologia; questo però non è andato a scapito dei livelli di occupazione, infatti i 3 lavoratori sono stati riqualificati e adibiti ad altre mansioni.

Il risultato è stato una maggior flessibilità e velocità per quanto riguarda il confezionamento, la produzione è stata ridisegnata per permettere di ridurre al minimo gli sprechi di tempo riducendo anche il fermo macchina e all'interno degli uffici è stato applicato un sistema di riorganizzazione degli spazi per migliorare lo svolgimento delle attività.

L'approccio lean ha coinvolto tutti gli ambiti aziendali e ha portato ad un forte restringimento degli sprechi in termini di materiale impiegato oltre che di tempo.

Punto di forza che ha portato alla crescita dell'azienda, nata nel 2000 ed esplosa nell'ultimo decennio (dai 5 dipendenti nel 2008 al 2020 con 80 dipendenti) ed alla sua forza di esportazione che tocca 120 paesi, è la volontà di rendere Silikomart leader nel mercato internazionale e, dando alle risorse umane la formazione necessaria, far in modo che le competenze e le conoscenze vengano direttamente dall'azienda stessa e restino poi all'interno di questa come capitale umano.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione erogata

Gli obiettivi di Silikomart sono l'espansione su scala internazionale, l'applicazione dell'approccio lean, la sostituzione delle materie plastiche con materiali compostabili e la ricerca di un modo alternativo di smaltimento del silicone. Silikomart si è posta l'obiettivo, entro il 2021, di sviluppare un nuovo brand che immetterà nel mercato un nuovo format di prodotto che accosta gli stampi Silikomart con preparati alimentari. Questo nuovo brand ha il fine di diffondere su ampia scala la cultura della pasticceria, allargando il target commerciale dell'azienda. Proponendo sul mercato lo stampo Silikomart, insieme alle ricette e ai cosiddetti "preparati", l'azienda ha il desiderio di offrire il proprio prodotto ad un più vasto bacino di potenziali clienti possibili rendendo, quindi, il prodotto maggiormente allocabile e attraente anche per i non addetti ai lavori.

Altro obiettivo aziendale è l'ottenimento della certificazione per il compostabile che permetterà a Silikomart di essere un'azienda ancora più affermata riguardo la sostenibilità ambientale.

Per quanto riguarda le azioni formative erogate di seguito le elenchiamo.

AZIONE FORMATIVA: “L’evoluzione lean per il miglioramento della sicurezza e la riduzione degli infortuni” 32 ore del Conto Sistema, AVVISO 4/2017, piano ID 214426

CONTENUTI:

- Metodologia Safety Kaizen (miglioramento continuo).
- Comunicare in modo efficace la sicurezza in azienda.
- Misurare, migliorare e monitorare la sicurezza sul lavoro
- TPM (Total Productive Maintenance) e sicurezza.
- Vantaggi economici legati alla sicurezza A- 6S Program: Sort - Set in Order - Shine - Standardize - Sustain – Safety

AZIONE FORMATIVA: “Riorganizzazione d'impresa tramite l'approccio lean” 20 ore del Conto Sistema, AVVISO 4/2017, piano ID 214426

CONTENUTI:

- Lean Production: dal TPS al Lean Thinking come filosofia per la gestione della produzione;
- Lean Office: comprendere come applicare le tecniche Lean per le attività non produttive;
- Lean Service: saper estendere i principi e le tecniche Lean anche al contesto di gestione dei servizi;
- Lean Supply Chain Management: progettare le reti di fornitura e distribuzione in ottica Lean;
- Lean negli acquisti: gestire le relazioni con i fornitori e definire contratti di fornitura in contesti Lean;
- Lean Design: progettare prodotti e servizi in grado di soddisfare le esigenze dei clienti riducendo il time-to-market e gli sprechi.

2.4 Aspettative della formazione

La Direzione aziendale ha ritenuto, in base agli obiettivi, di volere una formazione basata sulla filosofia "lean" al fine di riuscire nel loro intento di ridurre al minimo possibile il materiale residuo di produzione, il materiale residuo di imballaggio, il magazzino in senso fisico e gli "sprechi" di ogni singola e capillare operazione aziendale.

Per fare questo è stato opportuno chiedere il coinvolgimento dell'intero personale aziendale e affidare la formazione a consulenti esperti con l'obiettivo di capire in che modo calare l'insegnamento nel contesto reale.

2.5 Impatto della formazione

La formazione ha trovato applicazione in azienda con una sempre più importante riduzione degli sprechi, sia in termini di materiale sia in termini di tempo.

L'azione formativa "Riorganizzazione d'impresa tramite l'approccio lean" ha portato importanti cambiamenti per quanto riguarda la riorganizzazione dell'intera azienda, dal ridisegno della produzione alla ripredisposizione di materiale e tempi anche in aree non produttive come gli uffici. Il nuovo approccio al lavoro ha portato la riduzione dei "fermo macchina" per motivi di mala organizzazione del materiale messo a disposizione per approvvigionare la macchina, piuttosto che il prodotto funzioni di supporto alla produzione e/o all'imballaggio.

Per quanto riguarda il design è stato ripensato un nuovo imballaggio che permetta di ridurre al minimo l'ingombro del prodotto nel magazzino e permetta di stoccare al meglio i prodotti, senza tralasciare il fatto che l'imballo da oggi per loro assume un ruolo fondamentale per la vendita del prodotto, pertanto anche in termini di grafica sono state apportati dei miglioramenti per renderlo sempre più accattivante e permettere così il passaggio dal semplice imballo al "packaging", che presuppone uno studio grafico e di marketing importante, che ha trovato energie e soluzioni attraverso il corso dedicato alla cartotecnica.

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

Nel periodo emergenziale, Silikomart ha colto l'opportunità di potenziare il canale delle vendite online creando il proprio e-commerce che, grazie alla formazione impartita alle risorse umane, ha potuto realizzare e mantenere internamente. Pertanto, anche l'intera creazione e la gestione delle vendite online è internalizzata all'azienda aumentandone, di conseguenza, il potenziale ed il valore.

2.7 Considerazioni riepilogative

L'intraprendenza di Silikomart trova quindi espressione e realizzazione anche attraverso una formazione rivolta all'innovazione di prodotto, ma anche di processo e organizzativa, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi aziendali di espansione sul piano internazionale dei propri prodotti puntando quanto più ad orientarsi all'internalizzazione di tutte le attività, possibile solo con la crescita continua delle risorse.

3 LA GESTIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

I fabbisogni di Silikomart sono stati individuati sulla base dell'obiettivo aziendale del continuo miglioramento nella gestione e della sensibilità verso la completa eco-compatibilità; c'è stato un dialogo con l'ente formatore che ha raccolto le richieste dell'azienda attraverso dei questionari, nonché attraverso dei corsi a catalogo cercando di configurare un piano formativo quanto più rispondente possibile al fabbisogno aziendale, comunque nell'ambito di un piano inter-aziendale.

Per quanto riguarda i nuovi fabbisogni di formazione, Silikomart chiede una sempre più forte spinta verso l'innovazione tecnologica, sia di prodotto che organizzativa. Questa è considerata fondamentale perché permette di realizzare prodotti migliori, in minor tempo possibile, con meno magazzino.

Vista la loro volontà di ampliamento della gamma di prodotti offerti al mercato, con l'uscita nel 2021 della nuova linea e del nuovo brand che combina gli stampi in silicone con i preparati alimentari, che quindi orienta l'azienda verso l'ambito produttivo alimentare, è indispensabile una formazione volta a far comprendere il sistema di regolamentazione del settore, oltre che a formare con attenzione sull'etichettatura dei prodotti, in quanto puntando le etichette debbono tassativamente contenere determinate informazioni.

Il loro obiettivo di certificazione dei prodotti come compostabili mostra un bisogno di formazione giuridica, per capire come ottenere la certificazione e gli standard da seguire.

Rilevante è il fatto che emerge come abbiano accresciuto la capacità di fare ricerca per capire autonomamente come trovare nuovi materiali e questo può essere un nuovo punto di crescita per la formazione, insieme alla necessità di acquisire conoscenze e competenze su metodi alternativi ed ecocompatibili di riutilizzo dei materiali di scarto della produzione.

3.2 Le figure professionali coinvolte nella formazione

Le figure professionali coinvolte nella formazione sono state le più eterogenee possibili.

Il principio della scelta è dettato dal fatto che la Direzione, in collaborazione anche con le risorse umane, hanno pensato fosse necessario che per adottare una filosofia "lean" coinvolgesse tutti in azienda, e fosse previsto per ognuno quantomeno un'introduzione a questa metodica.

Pertanto, le figure coinvolte sono state le più svariate, dai capi della produzione e imballaggio, agli addetti ufficio marketing, i designer e l'ufficio legale amministrativo.

3.3 La gestione del processo formativo: analisi e considerazioni

Il processo formativo è stato gestito coinvolgendo lavoratori di tutte le aree produttive, aspetto che ha riscontrato particolare interesse nei corsisti che hanno così potuto analizzare, per migliorare, tutte le funzioni ed i processi presenti in azienda.

Analizzando la gestione del processo formativo di Silikomart notiamo che l'intuizione di coinvolgere quanto più personale possibile ha portato a dei risultati rilevanti per quanto riguarda la riduzione delle problematiche aziendali portando a dei processi produttivi e organizzativi più fluidi; il percorso formativo ha permesso a persone di aree diverse dell'azienda di conoscersi meglio, di confrontarsi liberamente, consolidando i rapporti fra corsisti, a tutto giovamento di un miglior clima aziendale, facilitato anche dalla giovane età media delle persone impiegate in Silikomart.

La formazione ha permesso una miglior gestione degli ordini e un controllo del magazzino più efficiente.

3.4 Considerazione riepilogative

Notiamo come questa formazione abbia accresciuto il senso di appartenenza dei corsisti a Silikomart, come è emerso sia dalle interviste, che da come sono stati gestiti i rapporti per programmare gli incontri e la serenità l'entusiasmo con cui siamo stati approcciati.

4 CONCLUSIONI

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

Per quanto riguarda gli elementi positivi della formazione è emersa come centrale la metodologia del "case study", che Silikomart ha riscontrato molto pratica ed operativa.

Nella formazione c'è sempre stata molta partecipazione da parte dei fruitori ed è stata notata molta disponibilità da parte dei docenti che si sono approcciati in modo accademico ma aperto all'offerta di opportunità e risoluzioni pratiche alle richieste dei corsisti.

Punto forte è stato riconosciuto il fatto che i formatori sono entrati in azienda e area per area, mansione per mansione, compito per compito hanno mostrato ai lavoratori delle pratiche operative di risoluzione dei problemi.

Il materiale didattico è stato chiaro e fruibile tanto che i corsisti riferiscono di riguardarlo; punto di forza dei materiali didattici sono le mappe concettuali e la chiarezza degli stessi.

È stato espresso forte apprezzamento per il percorso "agile" che è stato fatto, una formazione focalizzata sull'obiettivo "cliente" e sulla velocità di consegna del prodotto.

Positivo il coinvolgimento, in senso orizzontale, delle risorse umane al fine di promuovere la cultura "lean" ma anche per rendere partecipi diverse aree aziendali per acquisire una visione di insieme di ciò che accade.

Assolutamente descritta come da prediligere la formazione in presenza.

Per quanto riguarda gli aspetti da migliorare possiamo notare che la formazione trasversale è vincente dal punto di vista del coinvolgimento ed il senso di appartenenza del personale, ma per alcune mansioni può risultare troppo tecnica.

Per altri aspetti, ad esempio nella parte giuridica, notano una carenza nello sviluppo degli argomenti chiedendo, pertanto, che venga considerato il fatto di ampliare e rinforzare nelle prossime attività la parte giuridica relativa all'etichettatura ed il diritto alimentare, soprattutto in previsione del lancio del nuovo brand previsto per il 2021.

Interessante ed in linea con la filosofia aziendale la ricerca autonoma di nuovi materiali, cosa che fa percepire il desiderio di continuare con la ricerca e l'approfondimento delle proprietà dei materiali ed il testing cercando di focalizzarsi solo sui materiali che assicurino risultati di massima qualità.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Le buone prassi riconosciute all'interno di Silikomart sono:

- Coinvolgimento trasversale delle risorse umane nella formazione. Questo aumenta il senso di appartenenza e permette di "sperimentare" a livello macro i processi all'interno dell'azienda. Consente altresì la comunicazione tra diverse aree che possono interagire migliorandosi a vicenda in quanto, in un'ottica di miglioramento continuo, il cosiddetto

- "kaizen", persone diverse con percezioni diverse possono ampliare il portafoglio delle opportunità di miglioramento;
- Sviluppare all'interno dell'azienda tutte le competenze necessarie per una gestione integrata del processo produttivo. La Direzione ha puntato alla formazione del personale interno all'azienda per avere a sua disposizione tutti gli strumenti necessari per gestire in autonomia tutto il ciclo produttivo, il marketing ed il packaging. Questo permette l'ottimizzazione delle performance, la riduzione dei costi e la realizzazione della persona nelle sue potenzialità;
 - Adozione della metodologia "lean" portata in azienda per la riduzione dei tempi organizzativi che viene quindi adottata anche per l'organizzazione della formazione stessa;

4.3 Conclusioni

Silikomart S.r.l., azienda leader in Italia e nel mondo di stampi per dolci in silicone, è un'azienda nata a conduzione familiare che, attraverso un lungo e continuo percorso di miglioramento, ha oggi come obiettivi un'ulteriore espansione dei volumi a livello internazionale, la creazione di un nuovo brand che sarà lanciato nel 2021 e la completa compostabilità dei materiali impiegati nella produzione dei propri prodotti, al fine dell'ottenimento della "Certificazione di prodotto compostabile".

Al fine di realizzare questi obiettivi si è prefissata una formazione sulla "filosofia LEAN" che ha permesso la riduzione al minimo possibile degli sprechi aziendali, sia dal punto di vista materiale all'interno delle aree produttive e dell'imballaggio, sia dal punto di vista dei tempi organizzativi in tutte le aree aziendali.

Fondamentale per la riuscita della formazione è stata l'adozione costante della metodologia del "case study", che ha permesso di applicare immediatamente la teoria appresa al proprio contesto aziendale presa appunto come caso di studio e di analisi.

Il coinvolgimento trasversale del personale, la focalizzazione della formazione sulla soddisfazione del cliente e l'esercitazione su tecniche di problem solving, sono gli altri punti di forza di questo progetto formativo.

Oltre alla formazione di lean, Silikomart punta ad una formazione specifica che permetta la continua ricerca in autonomia dei materiali compostabili, bio-compatibili ed eco-friendly.

La formazione è stata molto efficace e dall'intervista si è percepito un entusiasmo e una serenità tali da poter dire che è stata fondamentale per la trasmissione della cultura lean e green.