

OBR VENETO

AZIENDA

FAVORITA S.P.A.

AMBITO TEMATICO STRATEGICO

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

LA FORMAZIONE COME STRUMENTO DI RINNOVAMENTO A 360°

Storia di formazione “Favorita Spa” a cura di Agnese Petrobon

Codice identificativo del piano:

AVI/214/17 – ID 231881

Titolo:

EASYCo: la nuova tecnologia di processi al servizio della produzione del marmo

SOMMARIO

1. Introduzione	pp. 4
2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua	pp. 5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	pp. 5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	pp. 6
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	pp. 8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	pp. 9
2.5 Considerazioni riepilogative	pp. 10
3. Il Piano Formativo	pp. 10
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	pp. 11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	pp. 12
3.3 Considerazione riepilogative	pp. 15
4. L'impatto della formazione	pp. 16
4.1 L'impatto della formazione	pp. 17
4.2 Considerazioni riepilogative	pp. 19
5. Conclusioni	pp. 20
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	pp. 20
5.2. Le buone prassi formative aziendali	pp. 22
5.3 Conclusioni	pp. 23
Appendici	pp. 24
Bibliografia e sitografia	pp. 28
Scheda sintetica	pp. 29

1. INTRODUZIONE

Negli ultimi 20 anni il settore del lapideo è andato a incontro a numerose evoluzioni, che l'hanno reso un settore particolarmente significativo per l'Italia per il periodo che ha preceduto la pandemia Covid19, in particolare in relazione al posizionamento del nostro paese nei mercati internazionali.

Favorita Spa è una delle aziende che più si è distinta in questo panorama italiano per la qualità del proprio prodotto e l'apertura a nuovi paesi, dai quali si è fatta conoscere portando il valore del Made in Italy e l'efficacia nel rispondere alle esigenze della clientela, anche quelle più particolari.

Uno degli elementi che però hanno distinto Favorita Spa in maniera ancor più significativa, in particolare se confrontata con altre aziende del settore, è l'attenzione all'innovazione tecnologica e di processo, a cui viene dato particolare risalto anche nel [sito ufficiale](#):

“La nostra consolidata esperienza nella selezione e lavorazione delle pietre naturali ci ha permesso di intraprendere un percorso di crescita ed espansione verso i mercati nazionali ed internazionali. Per affrontare queste nuove sfide, in un contesto sempre più competitivo ed orientato verso l'innovazione, non soltanto delle materie prime, ma anche dei sistemi produttivi, abbiamo implementato nuovi strumenti di automazione e interconnessione della produzione, secondo il modello dell'industria 4.0.”

La capacità di strutturare questo processo di riassetto tecnologico ed organizzativo interno si è accompagnata, in Favorita Spa, alla consapevolezza che uno degli elementi fondamentali e necessari alla sua realizzazione era la formazione: non tanto un percorso specifico che facesse fronte ad esigenze contingenti, quanto un vero e proprio progetto formativo a lunga durata, di cui il Piano “EASYCo: la nuova tecnologia di processo al servizio della produzione del marmo”, analizzato nel presente report, rappresenta solamente un primo ma fondamentale passo.

In questo report analizzeremo più da vicino gli obiettivi, la strutturazione e gli esiti di questo Piano specifico.

Finanziato da Fondimpresa tramite conto sistema, il Piano – monoaziendale – va a guardare all'ambito tematico strategico dell'innovazione tecnologica di processo, contestualizzandolo però sempre all'interno di una visione più ampia a cui Favorita Spa ha aderito anche con altri percorsi.

La possibilità di analizzare da vicino un progetto formativo che non si esaurisce in se stesso, ma ha ramificazioni che vanno a toccare anche evoluzioni aziendali non direttamente collegate (a tal riguardo in questo report citeremo, a titolo di esempio, l'app *ENJOY Favorita* – paragrafo 2.4) dà modo di comprendere ancor più da vicino come azioni formative mirate, adeguatamente inserite nel contesto aziendale e in grado di coinvolgerlo a 360° possono diventare strumento principale di rinnovamento tecnologico, di processo e persino di mentalità e, così facendo, coadiuvano in modo diretto l'incremento del business, l'ottimizzazione della capacità produttiva aziendale e il miglioramento delle performance di un'azienda in relazione anche alla più diretta concorrenza.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Il Piano Formativo, "EASYCo: la nuova tecnologia di processi al servizio della produzione del marmo", nasce "da un propedeutico percorso di analisi organizzativa e del ciclo produttivo del marmo che ha indotto l'azienda proponente a tracciare le linee guida di una roadmap tecnologica volta ad implementare un innovativo sistema di integrazione tra il ciclo produttivo e l'area gestionale" (fonte: Formulario 5_2017)

In questo capitolo andremo a vedere più da vicino il perché della scelta di formalizzare un percorso di innovazione tecnologica di processo e come lo stesso si integra all'interno di una strategia aziendale in cui l'ottimizzazione e il miglioramento della capacità produttiva - con una conseguente limitazione degli sprechi di materiale e risorse energetiche tipici dei processi di produzione che caratterizzano le aziende del lapideo - sono elemento essenziale per generare valore, mantenere l'azienda competitiva nel suo settore di riferimento e conseguentemente incrementarne il già significativo business.

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Come anticipato nell'introduzione, negli anni che hanno preceduto la pandemia di Covid19 e durante i quali il Piano oggetto di studio veniva sviluppato, il settore del marmo e lapideo stava vivendo una fase di forte trasformazione ed evoluzione, che si è accompagnata in territorio italiano, per il 2017, ad un boom delle esportazioni di tecnologie per la lavorazione e l'estrazione dei materiali lapidei ([Italian Trade Agency, 2020](#)) e ha visto l'Italia, nel 2018, collocarsi al sesto posto fra le maggiori produzioni mondiali di lapideo, con una quota di mercato pari quasi al 4% ([Montani, 2019](#)) ed una presenza di 33.800 addetti per un totale di 3.200 aziende ([Euler Hermes, 2018](#)).

Con la venuta della pandemia il settore subisce un profondo rallentamento. Secondo il focus statistico di Confindustria Marmomacchine, "relativamente al segmento dei materiali lapidei, che aveva archiviato il 2019 con una contrazione del 5,3% dei valori esportati, il 2020 si apre con un ulteriore calo delle vendite all'estero di marmi, graniti e pietre naturali italiane" ([Confindustria Marmomacchine, 2020](#)). Lo stesso rapporto riferisce infatti, per il primo semestre del 2020, una flessione del 25% per l'export di marmi e tecnologie, con un recupero solamente parziale nel mese di giugno.

A livello regionale, nel 2019 il distretto del lapideo in Veneto è al secondo posto, per esportazioni, dopo quello apuo-versiliese, coprendo un 24,8% del totale italiano, che equivale ad un 6% in meno rispetto al 2018 ([Borsa Italiana, 2020](#)).

Favorita Spa è fra le aziende che già nel 2014/2015 era considerata una dei "big del settore" lapideo in Italia, con un fatturato annuale di circa 50 milioni di euro ([L'Arena, 2016](#)) e che nel 2020, come riferiremo anche più avanti, ha mantenuto il proprio fatturato 2019 per arrivare addirittura ad un aumento nei primi mesi del 2021.

Nata oltre 50 anni fa per volontà della famiglia Conterno che ne guida ancora la gestione, a differenza della maggior parte delle aziende del lapideo in Veneto, situate ancor oggi prevalentemente nel veronese tra la Valpantena e la Valpolicella, nel cosiddetto Distretto del Marmo ([Verona Stone District](#)), Favorita Spa va a collocarsi, per volontà del fondatore Orazio Conterno, nel territorio vicentino e specificatamente a Lonigo, dove ancora oggi è presente la sede principale. Ed è proprio in questa sede che avviene il rifornimento di materia prima e la stessa viene lavorata e rifinita: una scelta strategica che negli anni avrà importanti ripercussioni sia dal punto di vista dell'autonomia progettuale che del legame con il territorio.

Favorita Spa si rivolge inizialmente ad un mercato italiano, dal quale nei primi anni si rifornisce di tutto il marmo necessario alle lavorazioni attorno a cui l'azienda originariamente si sviluppa (in particolare di lastre di marmo di Carrara e provenienti dal territorio sardo).

Nel tempo, il desiderio di ampliare e variare la propria produzione di lavorati in granito spinge Favorita Spa a guardare all'estero per il reperimento di nuove materie prime, ma anche per la loro commercializzazione. Viene aperta una sede in Brasile, Favorita do Brasil, da cui Favorita Spa inizia a rifornirsi direttamente, coprendo il 60% della propria esigenza di materiale e diventando essa stessa rivenditrice di materia prima a cui si rivolgono anche i concorrenti più diretti.

Nel 2014 l'azienda apre un'unità locale deposito nel veronese con sede a Cavaion, con l'intento di dotarsi di una piattaforma logistica gemella che permetta *"di essere più vicini ad una vasta rete di fornitori, distributori e operatori del settore sudamericani e, grazie a ciò, espandere le attività di selezione, innovazione tecnologica e massima cura estetica dei materiali naturali che hanno reso Favorita un riferimento globale"* (dal [sito ufficiale](#)). L'unità locale, che già nel primo anno di operatività raggiunge un fatturato di un milione di euro, nei primi sei mesi del 2021 tocca i 7 milioni.

Ad oggi Favorita dà lavoro a 55 dipendenti e solamente una piccola parte del suo fatturato si rifà al mercato italiano. Più del 70% proviene dall'estero e in particolare da America, Canada e paesi CE. Questi ultimi, inoltre, sono aumentati significativamente nell'ultimo anno, passando dai tre serviti fino a due anni fa - Germania, Austria e Polonia - ai dieci del 2020/2021.

La varietà di materia prima, di volta in volta cercata, trovata e acquistata nelle migliori cave del mondo con la supervisione diretta della direzione aziendale rappresentata da Giovanni Conterno e dalla figlia Laura Conterno, va da graniti e quarziti a marmi e semipreziosi e in particolare ad onici, nella cui lavorazione l'azienda si è recentemente specializzata. Le circa 500 tipologie di materiale disponibili e commercializzate principalmente sotto forma di semilavorati permettono all'azienda di rispondere alle più ampie esigenze della propria clientela e dei distributori internazionali e di garantire sempre la customizzazione del prodotto, anche qualora richiesto in piccole quantità.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

"Mentre prima il settore del marmo era molto frastagliato e fatto anche di tante piccole aziende, adesso si sta industrializzando per una questione di economia di scala e di concorrenza. Dall'ampia marginalità sulla pietra che ha caratterizzato i decenni precedenti, si è passati alla necessità di abbassare i costi, e chi non ha potuto farlo ha incontrato grosse difficoltà. Oltre agli aspetti di crisi finanziaria: oggi i grandi marmisti lavorano con loro soldi o con una capacità finanziaria molto alta"

(Andrea Perinelli, consulente aziendale Favorita Spa)

Il settore lapideo ha visto negli ultimi anni la progressiva chiusura di molte delle piccole aziende artigianali e a gestione familiare che lo componevano e, in certi casi, il loro assorbimento in strutture più forti, di tipo industriale e in grado di far fronte alle nuove richieste del mercato. Fra le aziende più industrializzate ritroviamo proprio Favorita Spa che, come evidenziato degli intervistati, si colloca oggi fra le cinque più competitive.

“Nel settore siamo... non i primi, ma abbiamo pochi competitor. Il signor Conterno dice sempre che siamo fra i primi cinque [...] Diciamo che negli ultimi anni siamo molto, molto cresciuti”

(Monica Bottaro, responsabile amministrativa Favorita Spa e responsabile della rendicontazione e del controllo di gestione del Piano formativo)

Guidata ancora oggi dalla famiglia del suo fondatore, l'azienda è stata in grado di rinnovare la propria produzione a livello di materiali, procedimenti e tecniche di lavorazione, ponendo particolare attenzione all'approvvigionamento di materia prima di grande qualità e varietà, per la realizzazione di una politica di espansione commerciale che si rivolge sia ai mercati nazionali che a quelli internazionali.

In particolare, fra gli obiettivi strategici che l'azienda indica come prioritari troviamo:

- posizionamento dell'azienda sui mercati internazionali;
- lavorare non solo per conto terzi, ma per implementare un nuovo canale di vendita in grado di intercettare direttamente il cliente finale;
- avere l'intero controllo del ciclo produttivo per garantire la qualità dei materiali, delle lavorazioni e delle finiture, nel rispetto dei tempi di consegna e di installazione del lavoro;
- ridurre gli sprechi organizzativi e produttivi per aumentare la redditività delle commesse.

Favorita Spa identifica nell'innovazione tecnologica una delle maggiori opportunità offerte al settore del lapideo per far fronte a queste sue esigenze, un'opportunità che per lungo tempo non è stata colta da molte delle aziende che lo compongono e che ha invece permesso a Favorita di acquisire un ruolo di rilievo nel settore. Evidenzia Andrea Perinelli, consulente aziendale:

“Credo che il settore lapideo sia stato un settore che ha lavorato per tantissimi anni di testa, cioè senza l'ausilio della tecnologia. Quando nelle carpenterie c'erano già i sistemi di raccolta dati in fabbrica, il settore del marmo continuava a lavorare con i post-it e la penna nell'orecchio. [...] Quando la concorrenza cinese, alla fine degli anni 90, ha cominciato a 'picchiare duro', chiaramente non si riusciva più a starci dietro, non era più possibile fare i calcoli a spanne, ma bisognava entrare in una precisione di calcolo più importante. Quindi il settore del lapideo è arrivato ultimo [...] dal 2016-2017, con l'avvento dell'Industria 4.0, ovvero quando anche a livello fiscale le aziende del marmo hanno potuto vivere l'esperienza del cambio macchine”

Questo necessario rinnovamento, che ha caratterizzato la politica imprenditoriale di Favorita Spa dell'ultimo quinquennio, da una parte ha visto l'azienda dotarsi di nuova strumentazione per ampliare l'offerta alla propria clientela e rispondere con immediatezza alle esigenze da questa espresse; dall'altra le ha richiesto di innovare anche informaticamente tutti i sistemi interni e gestionali che comunicavano con questi nuovi macchinari, onde garantire la correttezza del loro uso, delle commesse e delle consegne. In contemporanea, è nata l'esigenza di identificare le nuove competenze rese necessarie da questo passaggio.

Si è venuto così a creare un approccio globale al tema dell'innovazione (fatto di strumentazione, processi, performance lavorative e mentalità) che si è tradotto in scelte – anche umane – importantissime e che chiamano in causa quella che Andrea Perinelli definisce la *“grande lungimiranza”* di Giovanni Conterno, oggi amministratore delegato alla guida di Favorita Spa, e che negli ultimi dieci anni è stato accompagnato nella gestione dell'azienda dalla figlia Laura:

“Le aziende del marmo sono nate dai vecchi saggi, da coloro che non avevano bisogno del computer per calcolare il costo di una lastra. Ma le nuove generazioni questo non lo sanno fare, perchè si appoggiano al computer e alle risposte digitali più che all’esperienza. Ma in effetti c’è anche un aspetto tecnologico legato ai macchinari, perché oggi il macchinario non è lo stesso di trent’anni fa. Quindi anche i calcoli di chi è saggio e sa quanto costa la lastra devono risintonizzarsi su parametri diversi [...] Ecco che allora, oltre alla capacità del passaggio generazionale, con un padre che ha iniziato a passare l’eredità camminando insieme ai figli, c’è anche la lungimiranza di aver visto nella tecnologia un aiuto preciso e puntuale per far i calcoli in maniera giusta. [...] Le aziende che sono riuscite a fare queste due operazioni hanno fatto il salto di qualità, si sono industrializzate”.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il rinnovo della strumentazione con cui opera un’azienda, come già anticipato al punto precedente, implica un necessario rinnovo dei sistemi informatici connessi al suo utilizzo e – elemento ancora più pregnante – richiede un aggiornamento delle competenze del personale che opera con essa.

A seguito delle scelte tecnologiche operate da Favorita Spa in correlazione ad Industria 4.0, che hanno portato all’acquisto di macchinari per velocizzare i processi produttivi, garantire all’azienda di rispondere alle commesse con puntualità e di essere sempre al passo con i tempi (e anche con le mode) che caratterizzano il settore del lapideo, si è dunque manifestata l’esigenza di aprire un percorso, messo in piedi nel 2019, che fosse una logica conseguenza di queste opportunità e supportasse la messa a regime di nuovi processi di produzione.

L’esigenza attorno a cui è stato sviluppato questo percorso non era solamente di formazione base sul funzionamento di questi strumenti, ma poneva la questione di come utilizzare al meglio quanto già disponibile in azienda, ed in particolare il software gestionale EASYCo di cui Favorita si era già dotata nel 2011 a scopi amministrativi, in maniera tale da rendere ancora più efficace e funzionale la gestione di tutti i processi interni a Favorita Spa ed in particolare connettere il ciclo produttivo con l’area gestionale, l’area commerciale e il reparto acquisti:

“Visto che oggi possiamo parlare con i dati di fabbrica e con le macchine, (ci siamo domandati) come potevamo formarci, imparare e capire se anche i software e i programmi gestionali che usiamo tutti i giorni potevano darmi qualche dato in più e quindi aiutarmi come strumento di gestione non solamente fiscale, non solo finalizzato alla fattura, ma a gestire meglio le cose. Credo che l’esigenza di creare percorsi formativi, che fra l’altro per Favorita sono in continua evoluzione, sia nata un po’ così”

(Andrea Perinelli)

Al centro di tale ragionamento c’è stata dunque la volontà di migliorare l’intera catena produttiva e integrarne l’operatività: una scelta legata ad un’innovazione di processo realizzabile, dunque, con efficacia proprio tramite la formazione. Una formazione che per Favorita Spa vuole avere come principale risultato la valorizzazione della propria capacità competitiva attraverso il miglioramento del dialogo interno, la riduzione degli sprechi produttivi sia in termine di energia che in termini di materia prima utilizzata, l’efficientamento del processo di lavorazione del prodotto (miglior rapporto costi/tempi) e la facilitazione, a livello organizzativo e individuale, del trasferimento di competenze analitiche, processuali e tecnologiche finalizzate al miglioramento dell’asset centrale dell’azienda, la produzione.

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

Questa nuova attenzione nei confronti della formazione, sviluppatasi in particolare a partire dal 2019 con il Piano su cui si focalizza questo report, non si interrompe con l'avvento del Covid19 ma anzi trova nel 2020 un'occasione di concretizzazione ulteriore.

E' infatti proprio nel corso del 2020 che entra a sistema l'uso dell'app ENJOY Favorita, dedicata agli operatori del commerciale di Favorita Spa (Allegato 1).

L'app, all'interno della quale è possibile visionare la merce disponibile e le sue caratteristiche, i relativi costi, le possibilità di lavorazione e customizzazione, le notizie aggiornate, pur se sviluppata in modo a se stante rispetto al Piano in oggetto e ai relativi finanziamenti, viene creata a partire da un'esigenza espressa dal responsabile commerciale proprio durante l'analisi dei fabbisogni per la definizione di questo stesso Piano: quella di agevolare una comunicazione più diretta con l'estero, di rispondere alle sfide dell'Industria 4.0 e di adottare un'identità anche social efficace al posizionamento di Favorita sul mercato.

ENJOY Favorita, pur non nascendo in contesto Covid, si dimostra da subito un'ottima soluzione per affrontare le inaspettate limitazioni e le regole di distanziamento previste dai nuovi regolamenti, divenendo anche un efficace strumento per dare visibilità ai prodotti di Favorita e semplificare gli scambi dell'azienda con la clientela e i distributori collocati in altre aree del mondo.

"I clienti americani ne hanno giovato, ne sono stati molto contenti e hanno apprezzato l'idea di utilizzarla anche per il futuro. [...] Effettivamente, prima del Covid, ogni mese e mezzo circa i nostri commerciali partivano per andare in America. [...] Ora (i nostri clienti) ci dicono che, piuttosto che avere dieci appuntamenti al giorno, sono più contenti di acquistare il materiale tramite le fotografie e l'app. Questa è forza vendita. I nostri ragazzi giornalmente fanno news, condividono il materiale che viene prodotto, ne danno le misure, fanno dei video. E' stato uno strumento molto apprezzato per il futuro, da questo punto di vista"

(Monica Bottaro)

Un successo ad ampio spettro, dunque, che ha sedimentato la consapevolezza di Favorita che l'innovazione dei processi, accompagnata da un'adeguata formazione, può fare la differenza nel creare un'azienda in grado di affrontare le sfide del mercato globale anche nei periodi più complicati per un settore.

A dimostrazione di ciò, Favorita conferma infatti di star proseguendo nello sviluppo di attività di formazione anche per l'immediato futuro:

"Abbiamo utilizzato più fonti di finanziamento [...] per dare continuità a quel processo di innovazione continua che è stato avviato all'interno di Favorita e di cui Fondimpresa è stato il tassello più importante. [...] E' un'azienda che investe continuamente (in formazione) e il tema tecnologico c'è sempre. Il prossimo progetto che stiamo valutando sarà sul tema credito di imposta, quindi ci si sposterà dai fondi interprofessionali a misure più ministeriali, più di contabilità ordinaria. Però c'è assolutamente continuità"

(Nicola Favari, consulente aziendale)

2.5 Considerazioni riepilogative

Il solidificarsi della posizione occupata da Favorita Spa nel mercato del marmo, in particolare a livello internazionale, è stata sia causa che conseguenza della decisione aziendale di perseguire un percorso di formazione che potesse andare a rispondere alle esigenze di mantenere e incrementare questo posizionamento.

L'innovazione tecnologica, agevolata dalle richieste e possibilità dell'Industria 4.0, ha permesso a Favorita Spa di compiere quel salto in avanti che per molti anni le aziende del settore lapideo non erano state in grado di fare, ma ha anche mostrato la necessità di aggiornare le competenze interne di quanti si interfacciavano con queste tecnologie e strumentazioni, non solamente per renderli in grado di affrontare la situazione del momento, ma anche perché Favorita potesse concretamente mettere in atto un progetto di innovazione dei processi mirato all'integrazione delle varie aree aziendali, all'ottimizzazione delle lavorazioni e all'efficientamento della produzione in termini di costi e tempi.

Quanto è stato dunque sviluppato con il Piano "EASYCo: la nuova tecnologia di processi al servizio della produzione del marmo" è più di un percorso formativo. E' un primo passo in un vero e proprio approccio alla formazione, su cui l'azienda aspira ad investire anche negli anni a venire.

3. IL PIANO FORMATIVO

Il Piano Formativo, "EASYCo: la nuova tecnologia di processi al servizio della produzione del marmo" ruota attorno all'obiettivo strategico di incrementare il business aziendale e il posizionamento nel mercato estero di Favorita Spa tramite l'efficientamento dei processi produttivi e lo sviluppo di nuove soluzioni di processo.

Nello specifico il percorso, incentratosi attorno al tema dell'innovazione tecnologica di processo e sviluppato attraverso cinque azioni formative specifiche che vedremo più nel dettaglio al punto 3.2, ha mirato, a partire da una risposta puntuale ai fabbisogni formativi rilevati, a ristrutturare e migliorare il sistema di comunicazione intraaziendale, andando in particolare ad agevolare il passaggio di informazioni fra quanti operano nel settore produttivo e quanti sono impiegati in quello commerciale e nella parte amministrativa / gestionale e accompagnando l'azienda in un miglioramento sistematico dei processi interni e nella riorganizzazione della Supply Chain in maniera automatizzata.

Al centro del processo si è collocato il sistema gestionale EASYCo, strumento importante non solamente per quanti, in ambito amministrativo, lo stavano utilizzando già dal 2011, ma anche per la capacità di integrare i dati provenienti dai vari reparti aziendali. Un'adeguata formazione al suo utilizzo, all'interno di un più ampio percorso che ha aiutato il personale a prendere consapevolezza dell'assetto organizzativo aziendale e dei flussi di comunicazione e scambio informativo che necessariamente devono verificarsi al suo interno, si è rivelata elemento fondamentale già in fase di rilevazione dei fabbisogni e ha trasformato EASYCo in uno strumento in grado di fornire indicatori tangibili delle performance aziendali in tempo reale, di monitorare ed efficientare i processi produttivi ottimizzando le risorse (sia energetiche che di materiali) e di velocizzare il tempo di risposta alle richieste dei clienti.

Condiviso con le parti sindacali e avendo come soggetto delegato il Dipartimento di Ingegneria Industriale "Enzo Ferrari" - Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, il Piano formativo in oggetto vede il coinvolgimento di più di un terzo dei dipendenti di Favorita Spa provenienti dai vari reparti (commerciale, amministrativo, produttivo), per un totale di 18 dipendenti e 272 ore di formazione totali.

[...] (le azioni hanno avuto) destinatari diversi: avevamo delle situazioni dove in aula c'erano persone afferenti prettamente ad un determinato processo, non necessariamente una determinata area aziendale, però comunque dedicate (ad un'attività); altre situazioni d'aula dove invece la gamma di allievi era più trasversale, perchè si trattava proprio di condividere una nuova modalità operativa.

(Nicola Favari)

Le azioni formative si sono caratterizzate per una duplice metodologia: al 30% formazione d'aula e al 70% training on the job, fondamentale nell'agevolare la trasferibilità e la facilità di apprendimento, il quale viene così collocato all'interno delle dinamiche lavorative che effettivamente si verificano quotidianamente in Favorita Spa.

Vediamo ora più da vicino quali elementi hanno determinato lo sviluppo e la strutturazione del Piano.

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

“E' stata una rivelazione dei fabbisogni che abbiamo fatto a più mani quando si poteva andare in presenza. Abbiamo fatto degli incontri con la direzione e di fatto incrociato quello che era il sentimento che l'azienda aveva su quello che era il proprio stato e sui desiderata con le idee sicuramente tecnologiche e avveniristiche che avevano i docenti. E' stato fatto un po' un match fra queste due sensazioni, anche se poi erano molto concrete e molto pragmatiche, in maniera tale da tradurle in moduli formativi”

(Nicola Favari)

L'analisi dei fabbisogni per lo sviluppo del Piano “EASYCo la nuova tecnologia di processo al servizio della produzione del marmo” è stata dunque portata avanti attraverso una serie di incontri con la direzione, allo scopo non solamente di cogliere le necessità immediate e future per Favorita Spa ma anche e soprattutto di scattare una fotografia dell'attuale contesto e dello stato di evoluzione dell'azienda, nonché di quanti operano al suo interno e che maggiormente necessitano di essere coinvolti in interventi formativi.

Questa analisi di contesto che, fra le altre cose, ha evidenziato le soluzioni tecnologiche che l'azienda aveva adottato o stava pensando di adottare, è stata poi condivisa con tutto il team imprenditoriale e con le figure esterne – i docenti, nello specifico.

Questo costante confronto a più teste si è concretizzato nella strutturazione di una serie di schede di analisi del fabbisogno all'interno delle quali elementi come caratteristiche generali dell'impresa, nuove tecnologie adottate, caratteristiche del personale ed esperienze pregresse, competenze critiche e performance di ruolo sottese agli obiettivi venivano definiti nel dettaglio. In questo modo è stato possibile creare una mappa dell'azienda e delle sue necessità che rappresentasse “una rivelazione puntuale su una problematica precisa e non una fatta a tavolino”, come evidenzia Nicola Favari; al tempo stesso questa analisi iniziale ha permesso di rilevare l'esigenza di portare avanti il cambiamento delle macchine di pari passo al cambiamento delle persone e “rendere (la quasi totalità dell'organico) parte attiva (del processo formativo), per permettere loro di essere poi allineati a questa nuova modalità che renderà Favorita ancora più industrializzata”.

Nel corso di questa analisi dei fabbisogni è ad esempio emerso, nel confronto con il responsabile commerciale, un progetto digitale molto preciso e, se si vuole, anche lungimirante, che è stato alla base dello sviluppo della già citata app ENJOY Favorita (paragrafo 2.4). Ciò a dimostrazione del fatto che l'analisi non si è limitata ad offrire strade per sviluppare singole attività formative utili alla situazione e al piano contingente, ma ha piuttosto fornito elementi per lo definizione di un vero e proprio progetto - e processo - di innovazione tecnologica, con al centro una formazione integrata alla situazione dell'azienda e dei suoi dipendenti e in grado di colmare gli effettivi gap nelle nuove competenze necessarie per far fronte al riassetto tecnologico di Favorita Spa.

Riepilogando quelli che sono stati i principali fabbisogni formativi emersi troviamo sia aspetti metodologici che operativi dai forti risvolti pratici.

In primo luogo troviamo la necessità di adeguare e aggiornare le competenze tecnico-professionali dei lavoratori di Favorita Spa, in modo da rendere possibile un più corretto e ampio utilizzo del nuovo sistema di controllo di produzione che veda al suo centro il gestionale EASYCo. Questo primo fabbisogno si è tradotto in tre obiettivi formativi specifici, ovvero: elaborare nuovi processi organizzativi in funzione dell'implementazione del controllo digitalizzato della produzione e dell'intera supply chain; acquisire competenze di processo per individuare i nuovi flussi comunicativi; acquisire competenze per l'utilizzo del sistema tecnologico EASYCo.

Un corretto utilizzo del sistema di controllo necessita però anche di un'adeguata lettura di quanto avviene in azienda e dei dati che possono essere ricavati tramite gestionale. Il fabbisogno, a tal riguardo, è stato dunque quello di rilevare ed analizzare adeguatamente questi dati raccolti e si correla a due obiettivi formativi specifici: individuare le differenti possibilità di lettura delle informazioni raccolte per dare valore e restituire qualità al dato stesso e acquisire competenza nel leggere ed elaborare correttamente le informazioni per permettere una pianificazione commerciale di nuove ed efficaci strategie.

Un terzo fabbisogno rilevato è stato quello di automatizzare il processo di creazione dell'ordine di acquisto di materie prime e semilavorati, in funzione dei dati contenuti nel contratto di commessa. Obiettivi formativi legati a questo fabbisogno sono lo schedare gli ordini di lavoro sulla base delle risorse disponibili e programmare l'acquisto dei materiali, dei semilavorati e del conto lavoro, ma anche ricavare tempi di consegna più precisi e affidabili in modo totalmente automatico. In altri termini, agevolare una corretta gestione automatizzata della catena di produzione per rendere possibile una adeguata ed efficace programmazione del lavoro produttivo.

Infine, un ultimo fabbisogno identificato è stato quello di ridurre i costi per aumentare la redditività della commessa e il MOL aziendale. Lo stesso si accompagna a due obiettivi formativi specifici: calcolare la redditività delle commesse attraverso l'analisi dei dati e valutare quali tipologie di lavorazione/produzione siano le più redditizie e quali da modificare/eliminare, per una migliore strategia commerciale.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

“Una volta fatta quell'analisi [...] eravamo andati poi a tradurre questi desiderata, queste idee di sviluppo in un progetto con tutta un'articolazione modulare assolutamente di dettaglio, perchè la rilevazione era stata fatta proprio sul caso specifico, su un'azienda prossima a noi, fisicamente, ma con la quale c'è una continuità di rapporto, di evoluzione. E allora questi strumenti si sono inseriti come acceleratori per

cercare di facilitare un'idea imprenditoriale che era già ben definita. Quindi la mappatura delle competenze presenti in azienda e di quelle potenziali [...] tutti questi aspetti erano comunque parte integrante del progetto già nella fase di definizione del progetto stesso, ancora prima della scrittura"

(Nicola Favari)

Come evidenziato da Nicola Favari nella citazione riportata, le schede di analisi dei fabbisogni hanno raccolto necessità ma anche contesto aziendale attuale, dando la possibilità di creare, a partire da queste stesse schede, delle azioni formative strettamente connesse alle concrete necessità di Favorita Spa e in grado di rispondere a quelli che erano i risultati attesi dell'azienda e che possiamo così riassumere:

- definire e digitalizzare i nuovi processi della Supply Chain;
- rispettare i tempi di consegna di ciascuna commessa;
- razionalizzare l'impiego di risorse finanziarie, umane e temporali;
- gestire i dati commerciali per adeguarli alle tempistiche degli ordini e della produzione;
- integrare i dati delle diverse aree coinvolte nel processo produttivo per estrarne informazioni utili ad orientare la programmazione;
- ridefinire i flussi comunicativi dell'Area Produzione, Acquisti, Commerciale;
- integrare i dati per programmare gli acquisti in funzione dei dati commerciali relativi agli ordini;
- ridurre i costi derivanti dalle giacenze di magazzino;
- organizzare adeguatamente l'area commerciale in funzione dello sviluppo del business;
- definire l'azione commerciale in funzione della redditività della commessa.

Le azioni formative sviluppate sulla base di questi desiderata sono state cinque:

- AF-1 Il riassetto tecnologico ed organizzativo del sistema di produzione del marmo con EASYCo (80 ore);
- AF2 Monitoraggio e controllo automatizzato ed integrato della produzione (64 ore);
- AF-3 L'integrazione dei dati tra produzione, commerciale ed amministrazione (40 ore);
- AF- 4 La misurazione delle performances produttive attraverso l'analisi dei dati in tempo reale (48 ore);
- AF-5 La revisione dell'asset commerciale con l'introduzione del sistema integrato EASYCo (40 ore)

La coerenza del Piano formativo con i fabbisogni e gli obiettivi aziendali individuati si è manifestata sia nella scelta di chi coinvolgere nella formazione che dal punto di vista della microprogettazione delle azioni formative.

Per quanto riguarda la prima, i 18 partecipanti, provenienti dai vari reparti aziendali, sono stati accuratamente scelti fra le persone che maggiormente si interfacciavano, al di là del ruolo e a prescindere dall'ufficio, con la mansione di gestione delle commesse: si è trattato dunque di dipendenti che, concretamente, sono state identificati come gli principali attori del cambiamento voluto dall'azienda. Non solamente figure ovvie, come quelle operanti in amministrazione o nei processi produttivi più diretti, ma ad esempio il singolo responsabile di magazzino che, per quanto meno direttamente coinvolto nella produzione, rimaneva collegamento necessario per garantire l'integrità e il corretto procedere dell'intero processo produttivo.

Parlando invece di microprogettazione, al di là dei contenuti specifici delle azioni formative, due sono gli elementi principali da enfatizzare: la specificità dei percorsi e la scelta di operare principalmente, in particolare dalla seconda azione formativa in avanti, tramite la modalità formativa di training on the job.

“(I percorsi) non hanno mai avuto una durata elevata [...] da una parte si parlava dell’assetto tecnologico generato da EASYCo, dall’altra si parlava dell’integrazione di dati fra produzione, amministrazione e commerciale, dall’altra si parlava del monitoraggio, dei dati della revisione stessa, di tutto l’asset commerciale - quindi temi specifici, azioni medio brevi con destinatari diversi”

(Nicola Favari)

Per quanto la formazione non abbia presentato, per questo Piano, vere e proprie caratteristiche di tipo esperienziale, ha comunque permesso ai discenti di applicare alla loro quotidianità e ai problemi reali che riscontravano giorno dopo giorno e in prima persona soluzioni e nozioni fornite “in diretta” dalle azioni formative in corso.

“Anziché proporre dei contenuti da condividere con slide, con esercizi, con cose un po' astratte, siamo andati sempre di più sul contesto reale, sul contesto operativo. Sulla scrivania. (C'è stata) osservazione degli altri, di come lavoravano e percepivano il cambiamento e le sue conseguenze di un cambiamento”

(Nicola Favari)

Una possibilità, questa, che anche a detta dell’azienda, nella figura di Monica Bottaro, responsabile rendicontazione e controllo di gestione per questo Piano, ha reso “più facile lavorare” e ha agevolato “la collaborazione fra colleghi, perché effettivamente c'è stata unità tra i vari componenti, per un unico risultato, che è praticamente il bene di Favorita”. L’unico elemento critico individuato è stato quello che non tutte le figure, a seguito della formazione fruita, hanno continuato ad utilizzare quotidianamente gli strumenti presentati perché la mansione da essi svolta non sempre lo richiedeva e conseguentemente alcune delle nozioni acquisite si sono perse nel tempo e richiederanno di essere riprese in considerazione e rafforzate nel corso dei prossimi percorsi formativi.

Un ulteriore elemento da evidenziare, parlando di progettazione, è sicuramente quello della schedulazione delle lezioni rispetto a quanto pianificato, agevolata in questo caso dal fatto che l’azienda appartenesse ad un settore di relativamente facile approccio: a differenza del reparto agricolo o turistico, nel lapideo non sono presenti stagionalità importanti che a volte precludono una formazione efficace e regolare. La situazione reale di Favorita Spa e in particolare il fatto di collocare la formazione all’interno della giornata lavorativa e collegandola a quanto lavorativamente andava fatto in quel momento ha permesso di adeguare le esigenze dell’azienda a quanto proposto con la formazione, con l’unico svantaggio – inevitabile in percorsi formativi svolti all’interno di un’azienda e in orario di lavoro – di dover comunque lasciare lo spazio alla risoluzione di eventuali urgenze legate all’effettivo lavoro da svolgere qualora se ne presentassero.

Un ultimo aspetto a cui è stata dedicata una particolare attenzione è stato quello della valutazione degli esiti formativi, valutata direttamente tramite un questionario di gradimento distribuito ai 18 corsisti (22 questionari totali). Come riepiloga Nicola Favari:

“Abbiamo fatto dei questionari su quella che è stata la qualità della docenza, l'organizzazione dell'evento formativo in senso più ampio, i materiali didattici, i contenuti [...] Non era prevista la certificazione delle competenze per la valutazione degli apprendimenti. (Siamo andati) a sintetizzare questo gradimento e i risultati si attestavano tendenzialmente fra il 4 e il 5, quindi tendenti all'ottimo”

E continua, offrendo un'interessante spiegazione all'alto livello di gradimento ottenuto:

“Io credo, anche per alcuni passaggi informali fatti al di là dei questionari, (che i buoni risultati dipendano) proprio dalla praticità e dall'immediata cantierabilità del progetto stesso. Non si è parlato tanto di teorie possibili su un futuro sviluppo innovativo e organizzativo delle aziende del marmo, ma si è parlato proprio di come sarebbe diventata Favorita da lì a sei mesi, ad un anno. Quindi (i partecipanti) hanno assolutamente gradito il fatto di essere allineati con quelli che erano gli sviluppi aziendali pianificati”

Sebbene dunque gli strumenti creati per la valutazione degli esiti (si veda Allegato 2) abbiano già di per sé rilevato la soddisfazione dei corsisti, in particolare sulla docenza che, fra i vari parametri, è quello che ha presentato il voto più alto, l'effettivo ritorno sull'investimento in formazione fatto da Favorita Spa è indirettamente emerso proprio dal cambiamento che i dipendenti hanno sentito ed espresso nella quotidianità aziendale, a cui è stato possibile applicare direttamente quanto appreso, e dalla scelta fatta dalle figure dirigenziali di proseguire nella progettualità formativa iniziata proprio da questo Piano.

3.3 Considerazione riepilogative

Il Piano “EASYCo: la nuova tecnologia di processo al servizio della produzione del marmo”, svolto da Favorita Spa nel corso del 2019, ha avuto come elemento caratterizzante il fatto che, al di là dei singoli comparti aziendali e delle specifiche azioni formative progettate, è andato ad impattare in totus il modus operandi dell'azienda.

Nato da un'analisi di fabbisogni che ha mirato ad evidenziare non solamente le esigenze future immaginate dai responsabili, ma quelle coerentemente in linea con le scelte strategiche già operate da Favorita Spa e connesse in particolare ad una scelta di innovazione tecnologica e di processo dai risultati molto tangibili (il già citato efficientamento della produzione e l'integrazione fra i vari reparti di cui Favorita si compone), il Piano manifesta già sulla carta e poi, come confermato degli intervistati, nella pratica, una stretta attinenza con i desiderata emersi e la vita aziendale.

Ciò viene anche dimostrato dalla facilità di somministrazione dei questionari di valutazione degli esiti formativi, dai buoni voti espressi dai partecipanti e dall'informale soddisfazione espressa dai corsisti e dalla direzione, che hanno riconosciuto nella formazione svolta qualcosa che non interrompe la vita aziendale ma le dà senso e ne aiuta la valutazione.

“Quindi io direi che la cosa che ho percepito, anche parlando (con la direzione) delle nuove possibilità e opportunità formative, è che Favorita si è accorta che si può fare. Che spendere tempo e fermarsi come azienda per fare formazione, per porsi delle domande, per attivare dei processi è un qualcosa che fa parte del lavoro, non è una cosa extra-lavoro [...] Quando lancio (proposte formative) non c'è più resistenza, l'idea di “perdiamo tempo”. Non c'è questo passaggio ed è un risultato evidente”

(Andrea Perinelli)

“Dieci anni fa in Favorita non si poteva pensare di fare un'operazione così. Adesso probabilmente, anche con il cambio generazionale, Laura ha voluto migliorare. Dieci anni fa ad una formazione così il Sig. Conterno avrebbe detto no. 250 ore? Significava bloccare la produzione. Adesso, con il senno del poi, il Sig. Conterno è contento, perché ha visto i risultati”

(Monica Bottaro)

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

“Considera che (questo Piano) è un'innovazione importante, un gradino importante nel processo di industrializzazione della Favorita, ma non è stato l'unico progetto su cui abbiamo lavorato a più mani [...] Questi cambiamenti importanti, epocali, vanno distribuiti nel tempo e quindi non devi immaginare questo come un unico progetto, come un unico momento: è un miglioramento continuo”

(Nicola Favari)

A conferma di quanto emerso al capitolo precedente e di quanto affermato dagli intervistati, i risultati più evidenti del Piano “EASYCo: la nuova tecnologia di processo al servizio della produzione del marmo” si sono manifestati in un cambio di mentalità di Favorita nei confronti della formazione stessa, che si è tradotto in azioni concrete.

Infatti, subito dopo la conclusione delle azioni formative per il Piano in oggetto Favorita Spa ha attivato altre duecento ore di formazione, rivolte in questo caso ai dirigenti, con gli Avvisi 1/2019 e 2/2020 Fondo Dirigenti. Quasi contestualmente poi al Piano oggetto di studio e sempre tramite Fondimpresa, Favorita Spa aveva portato avanti un Piano formativo in Conto Formazione dal titolo “Digital Innovation in Favorita Spa”, le cui attività si sono svolte nel corso del 2019 e hanno avuto come obiettivo quello di *“implementare sistemi e soluzioni digitali di Business Intelligence per consentire che i processi siano gestiti e monitorati nelle varie fasi con controlli e registrazioni accurate e puntuali, tali da garantire l'identificazione univoca e la rintracciabilità di tutta la documentazione di ogni singolo processo aziendale”* (Fonte: Formulario Digital Innovation In Favorita Spa)

Questi ulteriori percorsi formativi, gli investimenti tecnologici legati all'Industria 4.0, l'app creata ed entrata a regime nel 2020 e le proposte formative attualmente al vaglio della direzione sono tutti elementi che vanno a rappresentare *“tasselli dello stesso progetto innovativo aziendale”*, come Nicola Favari stesso evidenzia, in cui questo primo Piano in esame rappresenta *“un grosso salto avanti”*.

Vediamo più da vicino in che maniera ha concretamente impattato la vita aziendale di Favorita Spa.

4.1 L'impatto della formazione

“Nel gestire Favorita avevamo dato molto risalto e attenzione informatica alla parte amministrativa, ma non ci siamo mai posti il problema che un grosso aiuto ci poteva arrivare anche dal magazzino e della produzione. Il grande risultato di potersi fermare e fare formazione è anche quello di accorgerci che non serve continuare a gestire tutto nel proprio orticello, sulla propria scrivania, ma che se integro i processi, se faccio parlare le persone, io lavoro per te e tu per me, io esisto ma esisti anche tu [...] anzi, aiuto il mio collega ad avere un dato in più”

(Andrea Perinelli)

Uno dei risultati più significativi a cui il Piano ha portato, come riassumono sia Andrea Perinelli che Monica Bottaro, è il miglioramento significativo della collaborazione aziendale fra dipendenti, che in particolare va ad impattare la relazione lavorativa fra gli operatori del reparto commerciale e gli amministrativi: figure che fino a pochi anni prima sembravano operare su linee quasi staccate, rallentando in questa distanza il buon funzionamento dell'azienda.

“Prima (della formazione) (i commerciali) non ne volevano sapere niente di EASYCo. Monica sudava sette camicie per avere il magazzino preciso, perché se c'è un controllo fiscale devo avere dei dati precisi. Ma il commerciale non chiedeva i dati a Monica, li prendeva da altre fonti. Adesso invece cominciano a capire che c'è un programma che ha già in pancia dati che possono essere utili anche a loro”

(Andrea Perinelli)

“Vedo che ora i tecnici valorizzano l'amministrazione quindi, anche per quanto riguarda EASYCo, si sono addentrati di più (nello strumento). Senz'altro la formazione è importante. Dopo, giustamente, si sta attenti in quell'ora lì e poi magari non ci si applica più, però (la formazione) secondo me è riuscita ad alleggerire la giornata a parecchie persone [...] Con questi corsi, con questa formazione si è vista anche collaborazione fra colleghi: tra commerciale e amministrativi, anche tra amministrativi stessi. Prima magari ognuno faceva il suo lavoro e lo faceva (a modo suo). Adesso invece arrivano anche stimoli da parte delle persone più giovani che dicono 'Guarda, si dovrebbe fare così'”

(Monica Bottaro)

La formazione svolta, in primo luogo, ha quindi permesso ai vari dipendenti di avere una maggiore consapevolezza non solamente dei processi svolti in prima persona, ma anche di come questi non sono a se stanti ma si intersecano con l'operatività dei colleghi. Al tempo stesso, ha anche aiutato a comprendere come un adeguato scambio informativo possa concretamente agevolare il lavoro delle varie parti e limitare l'insorgenza di problematiche o rallentamenti.

È il caso ad esempio del duplice sistema di salvataggio dati utilizzato da amministrazione e commerciale prima dell'attivazione del Piano formativo in oggetto: laddove l'amministrazione da diversi anni operava con EASYCo, utilizzandolo ad esempio per salvare e aggiornare le anagrafiche, i commerciali utilizzavano sistemi a parte. Nel momento in cui una modifica ad un'anagrafica si rendeva necessaria, magari su richiesta dello stesso cliente, ecco che questa veniva fatta su EASYCo dall'amministrazione ma non nel sistema dati del commerciale, con il rischio che la modifica sfuggisse o che il dato duplicato non fosse del tutto corretto.

A seguito della maggiore conoscenza su EASYCo offerta, ad esempio, nell'azione formativa AF-1, è stato possibile creare un sistema univoco, fatto di informazioni corrette, ma anche "olistico", in cui ogni processo si accosta agli altri per andare a comporre un sistema integrato che ha come focus il beneficio massimo per l'azienda.

Accanto ad un impatto che, sotto certi punti di vista, va dunque a toccare anche dinamiche psicologiche e relazionali dei lavoratori coinvolti, le azioni formative sono andate concretamente ad impattare anche l'efficacia delle risposte date da Favorita alle richieste dei clienti.

EASYCo è infatti un sistema che permette di ricavare dati sul tipo di lavorazione, sulla quantità dei materiali di consumo da utilizzare, sulle tempistiche di lavorazione. Limitarne l'utilizzo all'ambito amministrativo implicava una perdita di dati utilissimi, in particolare per il reparto commerciale e produttivo.

La formazione messa in atto, e in questo caso in particolare l'azione formativa AF-2 *Monitoraggio e controllo automatizzato ed integrato della produzione*, ha dato modo di sfruttare appieno le potenzialità di un sistema già messo a regime e rispondere agli obiettivi iniziali e ai risultati attesi di ottimizzare la produzione ed essere più efficaci nell'affrontare le richieste del mercato.

"C'è un'altra cosa che secondo me è decisiva nel settore lapideo e in Favorita in particolare: la gestione della commessa. Quanto più tu – fornitore - sei in grado di evadere con precisione l'ordine del materiale che ti ha ordinato il cliente, tanto più vinci la partita. Oggi questa partita internazionale si basa anche su una capacità di fornitura che non è soltanto (legata all'avere) il materiale, ma anche che io (ce l'abbia) nei posti dove ti serve, quindi dall'altra parte del mondo, e nel momento in cui serve. [...] Solo alcune aziende del lapideo oggi possono fornire il materiale necessario a piastrellare, ad esempio, l'Aeroporto di Dubai non solo perché hanno il materiale, ma anche perché hanno la capacità finanziaria e produttiva e perché riescono a farlo arrivare a Dubai nei tempi che Dubai richiede. [...] Questo gioco che abbiamo messo in piedi e su cui stiamo ancora lavorando fondamentalmente ci permette alla fine di essere più precisi nella nostra capacità di essere fornitori in questo senso. [...] Le commesse più articolate riesci a prenderle se hai queste capacità, se ti sei strutturato nell'integrazione dei tuoi settori"

(Andrea Perinelli)

Un corretto utilizzo di EASYCo fa sì che l'informazione caricata dai commerciali arrivi con più precisione e rapidità alla produzione e quella legata alla produzione arrivi all'amministrazione e così via, in un processo quasi circolare, tramite cui Favorita riesce ora ad essere sempre sul pezzo e in grado di affrontare un settore complesso ed in evoluzione come quello del lapideo.

A dimostrazione dell'efficacia della riorganizzazione dei processi e del supporto dato dalla formazione, troviamo anche i dati di fatturato che vedono Favorita affrontare con efficacia il 2020, nonostante il crollo

economico riscontrato dalle aziende del medesimo settore, e addirittura aumentare del +45% il proprio fatturato nei primi sei mesi del 2021.

4.2 Considerazioni riepilogative

Il Piano “EASYCo: la nuova tecnologia di processo al servizio della produzione del marmo”, che nasce dalla necessità di ottimizzare i processi, ridurre gli sprechi ed integrare i vari comparti di Favorita Spa favorendone il dialogo e la collaborazione, è risultato efficace da tutti questi punti di vista, andando ad impattare sia il comportamento dei lavoratori che direttamente i processi produttivi.

Pur nelle ovvie complicazioni legate ad azioni formative che, in un’ottica di innovazione tecnologica, cambiano il modo di lavorare all’interno di un’azienda – ovvero la difficoltà di quanti sono abituati ad un’operatività diversa o non hanno dimestichezza con le nuove tecnologie o ancora non possono usare con frequenza quanto imparato nel corso della formazione e quindi tendono a dimenticare parte degli apprendimenti – il percorso ha permesso comunque di raggiungere l’obiettivo fondamentale attorno cui lo stesso è stato sviluppato: *“formare il personale dipendente nell’utilizzo del nuovo sistema EASYCo in riferimento al controllo della produzione, impostare le differenti funzioni disponibili per l’avvio della produzione automatica al fine di ottimizzare le risorse (sia energetiche che dei materiali) per creare la migliore catena di produzione (miglior rapporto costi/tempi) e raggiungere il miglior livello di efficienza”*.

Sia quanti per la prima volta si sono trovati concretamente ad utilizzare EASYCo e ad affrontare le nuove dinamiche produttive che quanti già lo utilizzavano per scopi principalmente amministrativi hanno riscontrato come risultato principale delle diverse azioni formative quello di poter allineare e sintonizzare i rispettivi modi di lavorare. In conseguenza di ciò, ne è derivato un beneficio concreto per l’azienda in termini di risparmio ed efficacia, che la direzione progetta comunque di continuare a sviluppare proseguendo quanto iniziato con questa prima attività.

Anche andando esplicitamente a chiedere i principali limiti del percorso, quanto l’azienda afferma è invece legato alla prospettiva futura:

“Direi che si cerca di fare di più, non di trovare dei punti deboli. Sono arrivata lì, adesso ci sarà la possibilità di ampliare e fare altra formazione e di raggiungere magari un altro obiettivo”

(Monica Bottaro)

Ed è proprio questa prospettiva che, in una delle conseguenze più concrete e solo apparentemente slegate dal Piano, ha portato allo sviluppo dell’app ENJOY Favorita, nata a livello di idea, come già detto, proprio nel contesto di analisi dei fabbisogni formativi per il Piano oggetto di approfondimento e in risposta alla domanda: cosa fare dei dati che potrà ricavare tramite EASYCo e con il supporto di questi percorsi formativi?

Ciò a dimostrazione del fatto che un Piano ben sviluppato ed effettivamente connesso alla vita e all’operatività aziendale sia nella progettazione che negli obiettivi perseguiti non si limita ad andare ad

agire su quanto direttamente lo concerne, ma può portare benefici dai risvolti più ampi e che vanno a toccare anche aree e processi diversi da quelli inizialmente considerati.

5. CONCLUSIONI

“[...] Il Sig. Conterno ha visto (nei cambiamenti del settore) delle strade, quando chiunque altro non le vedeva. Ha investito mentre tutti mettevano il fieno in cascina per proteggersi. Siamo quindi davanti ad un'azienda per cui l'escalation fatta ha un significato: c'è stata una capacità di rischio importante proprio perché Favorita ha ancora uno dei pochi imprenditori veri, che fanno scelte quando sembrano non averne”

(Andrea Perinelli)

Il Piano “EASYCo: la nuova tecnologia di processo al servizio della produzione del marmo” si conclude a novembre 2019 dopo 272 ore di formazione, di cui 96 d'aula e 176 di training on the job, 18 lavoratori formati, alcuni dei quali in più azioni, un'ottima customer satisfaction e l'apertura di nuove strade formative.

Il buon successo di questo Piano è stato determinato da una serie di scelte che, prese nel complesso, hanno garantito l'efficacia di cui al capitolo 4. Vediamo più da vicino quali sono state le principali e in che maniera potrebbero essere replicabili in contesti simili a quello di Favorita Spa.

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

In primo luogo, un elemento fondamentale del Piano è stato quello di muovere non solamente dalle esigenze aziendali ma da una conoscenza profonda del contesto, dei fabbisogni e, in particolare, delle persone:

“La logica è stata di dire: andiamo in parallelo con la volontà che l'azienda ha di innovare in termini di nuovi processi, di riorganizzazione, di nuovi strumenti e la volontà che le persone siano allineate come modus operandi con queste novità”

(Nicola Favari)

A riguardo, fondamentale è stata una precisa e meditata selezione, come partecipanti, di figure provenienti dai vari reparti aziendali e con una certa predisposizione a quanto proposto dal percorso; quindi legate, come mansioni, alla gestione delle commesse in vari ruoli, ma anche propense ad un cambiamento di atteggiamento e procedurale a livello anche caratteriale.

Altrettanto rilevante è stata la collaborazione con figure universitarie, la scelta dei docenti e, con esse, la capacità di integrare la loro prospettiva “esterna” con la visione interna e le necessità pratiche di Favorita Spa:

“Un'altra cosa generica, ma già di impianto progettuale, è che la parte più tecnologica (del percorso) è stata data in gestione a soggetti esterni, quindi docenti liberi professionisti; la parte più legata alla misurazione delle performance, all'analisi dei dati e finale è stata invece gestita da personale interno. [...] Gli esterni hanno portato il cambiamento, hanno dato questa iniezione di novità e hanno preparato il terreno per i docenti più interni e vicini all'azienda per far sì, una volta sedimentate queste novità, (che si potessero) condividere soprattutto con il training, con i diretti interessati, le modalità operative”

(Nicola Favari)

Questa scelta ha fatto sì che l'innovazione in corso di sviluppo ma anche desiderata (rappresentata in particolare dall'efficientamento del sistema di controllo EASYCo) potesse essere colta nelle sue potenzialità massime, integrata con i processi produttivi già in corso e soprattutto trasmessa ai dipendenti – e, a conclusione del percorso, trasmessa da dipendente a dipendente – con efficacia.

Un'efficacia resa possibile in particolare dalla scelta della metodologia di formazione del training on the job, che ha garantito l'immediata cantierabilità di quanto appreso, e da quella di formare all'interno dell'azienda stessa e in orario di lavoro:

“La formazione in azienda ha il grande vantaggio che tu tocchi le persone sul luogo di lavoro e quindi anche con il materiale, gli strumenti e i documenti (necessari) a fare delle prove [...] È chiaro che, durante, c'è la quotidianità: stai facendo un'attività (formativa), ma poi c'è l'urgenza, la telefonata, c'è questa impossibilità di estraniarsi. [...] Se vogliamo trovare il pelo nell'uovo, la formazione in azienda è meravigliosa, ma (implica) il convivere anche con alcuni elementi che possono per il docente (essere problematici). Però l'ambientazione aziendale la rende reale”

(Andrea Perinelli)

Non sempre queste tipologie di formazione funzionano così bene. Nel caso di Favorita Spa, uno degli aspetti più significativi e che maggiormente ha influito in modo positivo sui risultati è che il Piano in oggetto è considerabile un piano monoaziendale e quindi permette di superare i limiti di progetti che coinvolgono più aziende con storie, e spesso esigenze, molto diverse.

“A livello di erogazione, problematiche particolari non ce ne sono state perché un progetto aziendale chiaramente è più semplice per noi rispetto ai Conti di Sistema interaziendali, dove possono esserci N avvicendamenti legati alla pluralità dei soggetti. In questo caso (il Piano) è proprio un vestito sartoriale a tutti gli effetti. [...]

(Nicola Favari)

Su tutti, però, il fattore che ha avuto l'impatto maggiore ed è riuscito a fare davvero la differenza è stato l'atteggiamento aziendale e in particolare della direzione nei confronti delle attività formative intraprese, che ha dimostrato lungimiranza, prospettiva e capacità di riconoscere nella formazione un importante strumento per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici.

“A me personalmente ha stupito l'adesione dell'azienda e quindi dei titolari al percorso. [...] Un conto è che io disturbo ogni singolo dipendente per due ore e gli spiego cos'è la privacy in azienda: una volta che ho fatto questo lavoro ho risolto un problema. Ma quando io comincio ad impostare un percorso di questa dimensione, con queste azioni e numero di ore, al di là del fatto che poi in qualche modo mi viene anche rimborsato, in realtà l'adesione non è così scontata. [...] Questa secondo me è un'operazione che dimostra quello che ti dicevo all'inizio: c'è un'adesione al nuovo, alle cose fatte bene, non buttate là e quindi avere dei titolari che investono in questo senso [...] è stato un segno ulteriore che eravamo sulla strada giusta”

(Andrea Perinelli)

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Gli elementi citati ai paragrafi precedenti danno un quadro d'insieme di un percorso formativo che, come caratteristica principale, ha quella di riflettere esattamente l'azienda per cui è stato creato. Un fattore che è stato più volte confermato anche dagli intervistati:

[...] un progetto effettivamente su misura ed effettivamente ben tarato, perché eravamo in una situazione di profonda conoscenza dell'azienda stessa, dei fabbisogni, delle persone soprattutto.

(Nicola Favari)

Paradossalmente è proprio questa “sartorialità” del Piano, che sulla carta potrebbe inficiarne la trasferibilità e riproducibilità in altri ambiti, a renderlo realmente efficace ed efficiente.

Progettare un'attività formativa su misura è qualcosa che dev'essere pianificato fin dalle attività preparatorie per lo sviluppo di un progetto formativo, quindi a partire in particolare da un'analisi dei fabbisogni che sia in grado di leggere nel dettaglio la situazione aziendale e scattare una fotografia molto precisa della stessa e dei suoi lavoratori.

Dev'essere però una fotografia che si integra ad un'adeguata conoscenza non soltanto di quello che l'azienda vuole diventare a breve termine ma anche di quelle che sono le possibilità tecnologiche e innovative offerte dal e al settore di provenienza per il raggiungimento di questi obiettivi.

Da questo punto di vista è dunque fondamentale il coinvolgimento in Piani che vogliono risultare efficaci di una figura che abbia un forte expertise su questi argomenti e che, nello specifico del Piano in oggetto, è stato il Dipartimento di Ingegneria Industriale " Enzo Ferrari" (Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia). Promuovendo fra i suoi obiettivi il trasferimento tecnologico e l'innovazione, è un'istituzione che

negli anni ha maturato qualificate esperienze nello sviluppo di metodologie e di strumenti per la reingegnerizzazione dei processi produttivi nell'ambito dell'automazione industriale.

La collaborazione con questo ente e in generale con docenti fortemente collegati nei loro insegnamenti a tematiche di innovazione tecnologica ha permesso di definire un piano formativo puntuale e sostenibile. Un piano che da una parte si muoveva dalla profonda conoscenza dell'azienda offerta dalle figure dirigenziali e dai responsabili dei settori potenzialmente coinvolti – coadiuvate dal cosiddetto Comitato Aziendale (composto da due operai e un rappresentante dei quadri dirigenziali aziendali) creato allo scopo di fornire osservazioni e suggerimenti utili ad una "mirata" destinazione delle attività e alla rilevazione delle esigenze concrete. Dall'altra si apriva ad un punto di vista esterno in grado di portare a Favorita Spa una prospettiva di cambiamento concretamente ancorata alle possibilità offerte dal mercato oggi e potenzialmente sviluppabili nell'immediato futuro.

Questa prospettiva esterna è stata supportata anche dalla creazione per il Piano di un cosiddetto Comitato di Coordinamento tecnico-scientifico, di cui hanno fatto parte docenti universitari e figure di comprovata esperienza tecnica, professionale e scientifica e che aveva il principale compito di offrire consulenza, suggerimenti e orientamento tecnico-scientifico, nonché indirizzare l'azione formativa prevista.

Quanto sopra riassunto ci permette dunque di affermare che, se a livello di contenuti il Piano "EASYCo: la nuova tecnologia di processi al servizio della produzione del marmo" presenta aspetti specificatamente riferiti all'azienda per cui è stato progettato, le modalità di progettazione e, in particolare, la capacità di sviluppare il progetto contestualizzando un'accurata conoscenza aziendale all'interno di una precisa prospettiva di settore possono diventare invece trasversali e trasferibili anche ad altri ambiti e percorsi formativi, rendendoli efficaci e concretamente risolutivi dei problemi che le strutture coinvolte possono trovarsi a dover affrontare.

5.3 Conclusioni

In questo report abbiamo osservato come Favorita Spa sia stata in grado di affrontare i forti cambiamenti che hanno toccato il settore del lapideo negli ultimi anni e le sfide imposte dalla situazione di pandemia globale che ha investito i mercati fra il 2020 e il 2021.

Strumento essenziale del successo a questa sfida è stata l'innovazione di processo e tecnologica a cui Favorita Spa ha puntato sia innovandosi con le possibilità offerte dell'Industria 4.0 che accompagnando questa innovazione ad un cambiamento dell'atteggiamento interno, in particolare dei responsabili aziendali, nei confronti dei processi formativi che potevano dargli concretezza e organizzazione.

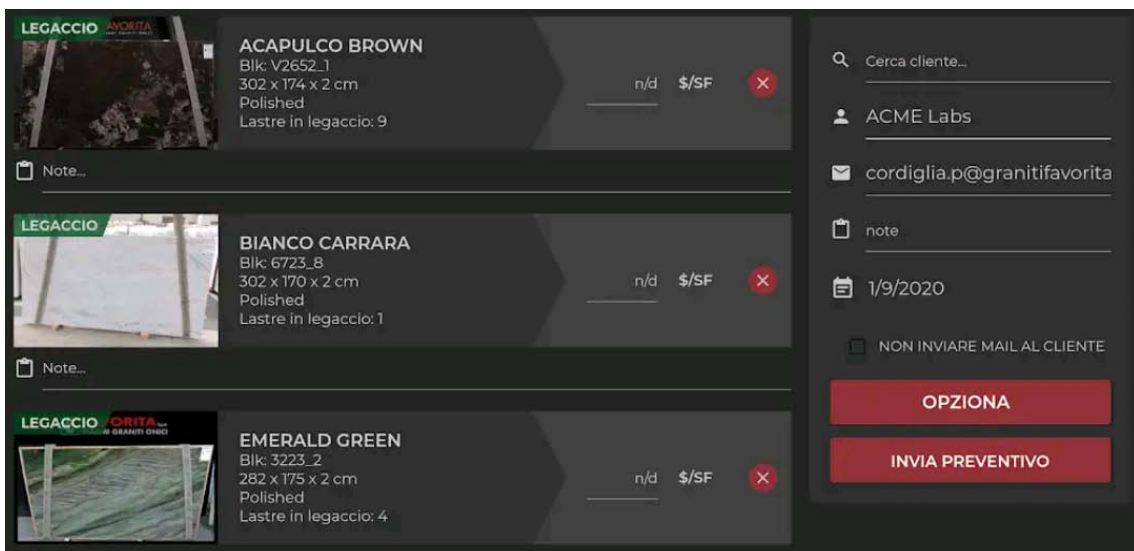
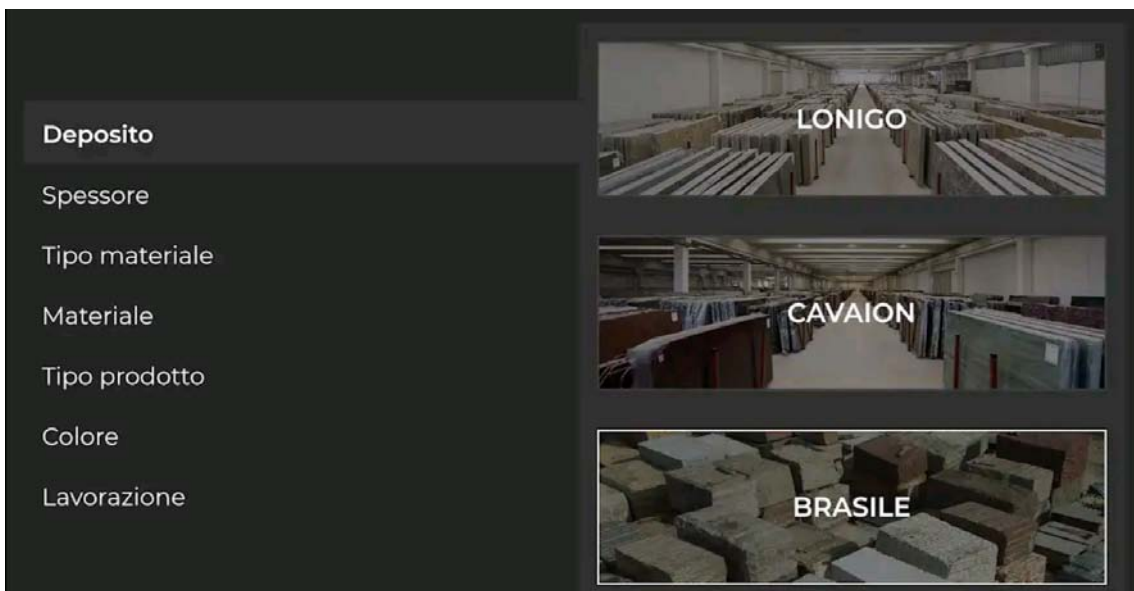
Fondamentale, da questo punto di vista, è stato quanto iniziato fra il 2018 e il 2019 proprio con il Piano oggetto di studio e che ha segnato il primo e fondamentale step in un cammino che vede la continuità formativa come parte integrante dello sviluppo aziendale e strumento essenziale per agevolare la comunicazione fra il personale operante nei vari reparti, fra il personale e la clientela / i distributori e all'interno del gruppo imprenditoriale stesso.

La puntuale analisi dei fabbisogni e la scelta di optare per un progetto monoaziendale con attività formative svolte in orario di lavoro, principalmente tramite training on the job e con contenuti immediatamente cantierabili, si sono uniti a quello che era un processo di riorganizzazione aziendale e di processo già in parte innestato dalla direzione di Favorita Spa.

In questo le 5 azioni formative di questo Piano sono dunque diventate degli acceleratori che hanno permesso di facilitare lo sviluppo di un'idea imprenditoriale ben definita e che, sotto alcuni punti di vista, ha anche in parte beneficiato delle difficoltà presentate dal periodo Covid19: un periodo che ha permesso di mettere a regime l'uso di nuovi strumenti per la comunicazione con la clientela estera e creato la situazione ottimale per fare un salto in avanti e dare tangibilità, anche economica, a quanto appreso e sviluppato attraverso la formazione.

APPENDICI

Allegato 1: Screenshot dall'app ENJOY Favorita



Allegato 2: Questionario di gradimento

Avviso n. 5/2017 di Fondimpresa

TITOLO PIANO EASYCo: la nuova tecnologia di processo al servizio della produzione del marmo	CODICE PIANO AVI/214/17 - CUP G27D18000850008
---	---

VALUTAZIONE CUSTOMER SATISFACTION - FINE CORSO

Il presente questionario anonimo costituisce un feed-back sul corso da Lei frequentato. Le garantiamo un'assoluta riservatezza sui dati raccolti, che saranno utilizzati per monitorare il piano finanziato e migliorare le future iniziative di formazione. La ringraziamo per la preziosa collaborazione.

TITOLO AZIONE	ID AZIONE
DATA AVVIO	DATA COMPILAZIONE QUESTIONARIO

1 = INSUFFICIENTE	2 = SUFFICIENTE	3 = DISCRETO	4 = BUONO	5 = OTTIMO
--------------------------	------------------------	---------------------	------------------	-------------------

VALUTAZIONE DEL CORSO:

	1	2	3	4	5
UTILITA' DELLE CONOSCENZE ACQUISITE					
CHIAREZZA DEI CONTENUTI					
INTERESSE PER I TEMI TRATTATI					

VALUTAZIONE DOCENZA (compilare una scheda per ogni docente):

NOME COGNOME	1	2	3	4	5

CHIAREZZA ESPOSITIVA					

CHIAREZZA ESPOSITIVA					
COMPETENZA					
DISPONIBILITA'					

VALUTAZIONE LOGISTICA:

	1	2	3	4	5
FUNZIONALITA' DELLA SEDE SCELTA					
ORGANIZZAZIONE E SEGRETERIA					
ATTREZZATURE (SE UTILIZZATE)					

Quali suggerimenti si sente di dare per migliorare l'efficacia dell'intervento formativo?

Allegato 3 – Report autovalutazione Piano

PDF in allegato al report

Allegato 4 – Relazione + rapporto sintetico di valutazione

PDF in allegato al report

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA, DOCUMENTAZIONE CONSULTATA

“Formulario di Presentazione del Piano formativo Avviso 5/2017. Formazione a sostegno dell’innovazione tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti”, 68 pagine

“Formulario del Piano Formativo. Titolo: DIGITAL INNOVATION IN FAVORITA SPA”, 11 pagine

Associazione Esposizioni e Fiere Italiane (2020), “Le vendite mondiali del lapideo rallentano, ma il mercato c’è”, <https://www.aefi.it/it/news/le-vendite-mondiali-del-lapideo-rallentano-ma-il-mercato-ce/>, consultato il 18/07/2021

Borsa Italiana (2020), “Marmo italiano, realtà solida”, <https://www.borsaitaliana.it/notizie/italian-factory/lifestyle/marmo.htm>, consultato il 18/07/2021

Carlo Montani, (2019), “XXX Rapporto Marmo e Pietre nel Mondo 2019”, Aldus Casa di Edizioni in Carrara, 149 pagine

Confindustria Marmomacchine (2020), “Flessione del 25% dell’export di marmi e tecnologie italiane nel 1° semestre 2020”, <https://www.assomarmomacchine.com/news/flessione-del-25-dell-export-di-marmi-e-tecnologie-italiane-nel-1-semestre-2020/>, consultato il 18/07/2021

Euler Hermes (2018), “Il settore del marmo in Italia nel 2018. Tutti i numeri dell’industria lapidea”, https://www.eulerhermes.com/it_IT/news-e-approfondimenti/studi-economici/studi-di-settore/marmi-pregiati-italiani-i-numeri-del-settore-2018.html, consultato il 18/07/2021

Favorita Spa: <https://www.granitifavorita.com/>

Italian Trade Agency Miami (2020), “Nota di mercato settore lapideo”, <https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Nota%20di%20Mercato%20-%20Lapideo%20-%20Aprile%202020.pdf>, consultato il 18/07/2021

L’Arena (2016), “Favorita spa è tra i big. «Ma il Brasile fa paura», <https://www.larena.it/argomenti/economia/favorita-spa-%C3%A8-tra-i-big-ma-il-brasile-fa-paura-1.5179543>, consultato il 18/07/2021

Verona Stone District: <http://www.veronastonedistrict.it/>

SCHEDA SINTETICA DA REALIZZARE PER CIASCUNA STORIA DI FORMAZIONE

Azienda: Favorita Spa

Impresa	Favorita Spa
Regione	Veneto
Settore di Attività Economica	Macro Settore Ateco DI - Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; 26701 Lavorazione e commercio marmi e graniti
Ambito tematico strategico	Innovazione tecnologica di processo e di prodotto
Piano Formativo	Canale di finanziamento Conto Sistema AVI/214/17 - ID Piano: 231881 Titolo: EASYCo: la nuova tecnologia di processi al servizio della produzione del marmo
Tematiche formative principali	Informatica, organizzazione, statistica, calcolo, pianificazione finanziaria, business strategy
Modalità didattiche	Aula (30%) + Training on the job (70%)
Elementi di interesse	L'attività formativa si inserisce in progetto formativo a 360° ed integrato che tocca tutte le necessità aziendali (internazionalizzazione, innovazione dei processi, ecc.) e che vede la formazione come un acceleratore per lo sviluppo di un'idea imprenditoriale ben definita
Elementi di successo della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Percorso formativo monoaziendale e "su misura", basato su una precisa conoscenza dello stato del settore, del contesto aziendale e delle esigenze effettivamente concretizzabili • Immediata cantierabilità degli apprendimenti, strettamente collegati alle problematiche e necessità dell'azienda • Coinvolgimento di tutte le figure che in qualche modo si ricollegano ai processi interessati, per permettere il miglioramento della comunicazione intra aziendale e l'ottimizzazione delle procedure
Elementi di miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> • Gli apprendimenti, se non immediatamente applicati, tendono a perdersi nel tempo • Svolgere formazione durante l'attività lavorativa crea complicità di gestione legate alle emergenze lavorative quotidiane
Buone Prassi Formative	<ul style="list-style-type: none"> • L'analisi dei fabbisogni, intesa come una vera e propria fotografia dello stato dell'azienda, che integra un'adeguata conoscenza della struttura e dei suoi obiettivi con la conoscenza di quelle che sono le possibilità tecnologiche e innovative offerte dal e al settore di provenienza per il raggiungimento di questi obiettivi.