



AT VENETO

SIMBA PAPER DESIGN SRL

**Ambito Tematico Strategico:
INNOVAZIONE**

**Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o
tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti**

**LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE PER
VALORIZZARE IL PRODOTTO**

Storia di formazione realizzata da: FRANCESCO PERON

Codice del piano formativo: 310490

**TITOLO: PACK EASY, L'ARTE DEL PACKAGING
PERFORMANTE**

SOMMARIO

1 - INTRODUZIONE	4
2 - STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	8
2.4. Considerazioni riepilogative	9
3 – IL PIANO FORMATIVO	11
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	11
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	12
3.3. Considerazioni conclusive	15
4 - L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	16
4.1. L'impatto della formazione	16
4.2. Considerazioni conclusive	17
5 - CONCLUSIONI	18
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	18
5.2. Le buone prassi formative aziendali	19
5.3. Conclusioni	19
6 - BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	20

1. INTRODUZIONE

“Il cambiamento è alla base dell’evoluzione dell’azienda”

Si apre così l’intervista di Simba Paper Design Srl, azienda situata in Provincia di Vicenza che, da oltre 30 anni, opera nel settore del packaging.

Una azienda che si contraddistingue ancor prima di iniziare l’intervista quando, nella fase di studio del caso aziendale, spicca tra il materiale da poter visionare il loro sito internet: molto più della classica “vetrina” di prodotti ma una precisa attenzione al voler comunicare in maniera chiara gli obiettivi dell’impresa all’esterno.

Non una semplice pubblicità e più di un normale sito aziendale volto a spiegare ai clienti i prodotti.

Prima ancora del prodotto sono messi in evidenza i valori e la mission aziendale.

Recita così una delle loro pagine su internet:

MISSION: Il rispetto, la valorizzazione delle persone, la formazione continua e l'offerta di prodotti ecosostenibili sono la base e la linfa della nostra affidabilità e del nostro modo di lavorare.

Prima del prodotto, prima del cliente, la valorizzazione delle persone e la formazione continua, consapevoli che questi aspetti si ripercuotono sulla qualità del lavoro e sull’affidabilità dell’azienda come partner (e quindi in un circolo virtuoso diventano elementi di valore per il prodotto e per il compratore).

Si punta molto anche sui valori. Sempre dal sito internet vediamo evidenziati i seguenti aspetti:

Rispetto: *Ogni persona possiede talenti e doti che contribuiscono agli obiettivi dell'impresa e al bene comune. Accogliamo ogni sfumatura di colore individuale, migliorandoci ed evolvendo grazie alle relazioni rispettose con tutti gli stakeholders. In armonia.*

Sostenibilità: *Esprimiamo l'amore e il rispetto per l'ambiente in tutte le nostre scelte: acquisto di materie prime, processi di lavorazione ed ecosostenibilità dei prodotti.*

Affidabilità: *Facciamo brillare il valore di ogni collaboratore per godere della bellezza del lavoro eseguito a regola d'arte per il cliente.*

Innovazione: *Ci piace ascoltare i clienti e studiare progetti speciali per contenere, proteggere e chiudere con eleganza i loro prodotti. Quando integriamo le loro richieste alla nostra esperienza e competenza sboccia il fiore dell'innovazione.*

E su quest’ultimo punto “INNOVAZIONE” si capisce il perché del piano formativo oggetto di studio di questo report.

Il Piano formativo - che analizzeremo più nel dettaglio nei prossimi capitoli - parla di innovazione sotto due punti di vista che, per una azienda, sono fortemente complementari: innovazione di prodotto e innovazione di processo. Più in dettaglio, per quanto riguarda l’innovazione di prodotto vedremo lo studio e l’inserimento nella gamma di prodotti, di due nuove linee di Packaging.

Necessaria all’introduzione dei nuovi prodotti è l’innovazione tecnologica di processo. La nuova gamma di packaging è derivante infatti da una transizione del processo di stampo e taglio del cartone in modo standardizzato, grazie alla prototipazione tridimensionale ed interconnessa ottenuta tramite l’uso di un nuovo plotter di taglio digitale.

Consapevoli di essere prima di tutto uno scatolificio in questa azienda si usa la formazione e l’innovazione per dare valore aggiunto ad un prodotto che è complementare al prodotto finale del cliente.

Il nostro prodotto avvolge, valorizza e custodisce il prodotto degli altri. Con la formazione e l’innovazione cerchiamo di valorizzare il nostro prodotto affinché possa dare un valore aggiunto al prodotto del nostro cliente in una spirale di crescita a beneficio di tutti.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

Simba nasce nel giugno del 1989 da una famiglia con una lunga tradizione imprenditoriale alle spalle.

Partendo da un elemento apparentemente semplice, ma in realtà estremamente versatile ed antico quale è la carta, Simba vuole ricordare che la forza e l'ingegno dell'uomo, la sinergia e la condivisione tra persone, l'attenzione ed il rispetto per l'altro, sono strumenti preziosi per raccontare storie vere, comunicare l'identità, la cultura ed i valori di un territorio.

A distanza di oltre vent'anni dall'avvio dell'attività, periodo durante il quale l'azienda è cresciuta, oggi si può affermare che Simba rappresenti un esempio virtuoso di connubio tra innovazione e tradizione nel settore degli imballaggi.

Consapevole che la necessità di confezionamento di oggetti e prodotti ha ormai assunto valori che vanno oltre i semplici aspetti funzionali, Simba è oggi impegnata nella produzione di imballi, concepiti secondo criteri che considerano contemporaneamente esigenze di contenimento, protezione e sicurezza, ma anche comunicazione, informazione, convenienza ed accessibilità d'uso.

Simba mette a disposizione articoli in cartone opportunamente sviluppati per tutelare al meglio i prodotti e agevolare il più possibile le esigenze dei clienti per differenti settori:

- Beverage,
- Arredamento,
- Scatole Americane,
- Scatole Fustellate,
- Scatole per traslochi e accessori per traslochi,
- Scatole cartone per archiviazione e stoccaggio.

Simba Paper decide di evolvere e crescere come azienda assumendo nuovi collaboratori quando nel 2009/2010 l'azienda percepisce che la dimensione di una impresa con meno di 10 dipendenti - quale era Simba - aveva minore appetibilità rispetto a competitor più strutturati nel mercato in cui si voleva operare.

Nello stesso periodo una azienda vicina stava dismettendo la sua attività e si è quindi effettuata una acquisizione aziendale.

Questo ha aumentato non solo la struttura ma anche il know how produttivo e il portafoglio clienti, in particolare nel settore beverage.

In quel momento si è passati, da un anno all'altro, da un fatturato annuo di 1,8 mln a 5 mln di euro.

Per gestire questa espansione si è iniziato a guardare come operavano i concorrenti in Europa e a come gestivano la produzione, l'innovazione e i propri clienti.

Ricerca, rispetto, sostenibilità hanno portato Simba Paper a guardare sul mercato a quelle che erano le opportunità ma, allo stesso tempo, anche a ricercare pattern che possano aiutare a diversificare la gamma prodotti.

Ad oggi obiettivo comune a tutte le linee di produzione rimane quello di ascoltare il cliente per progettare prodotti fortemente customizzati, proponendo soluzioni su misura attraverso prodotti innovativi sempre con un occhio di riguardo all'ambiente.

A sottolineare l'attenzione per il cliente così recita un passaggio del loro sito nel descrivere il loro packaging:

Prodotti che risultano ESCLUSIVI (Vestiremo il tuo prodotto con un imballaggio su misura, che lo renderà unico e riconoscibile), MASSIMA RESA (Lo faremo carino e "intelligente", efficiente e duttile. Gli faremo contenere il massimo, ridurremo gli spazi vuoti al minimo e ti faremo risparmiare tempo e denaro), TRANQUILLITÀ (Lo renderemo sicuro e robusto, protettivo e affidabile, perché sappiamo che, oltre all'estetica, è il risultato che conta.

Il tuo prodotto viaggerà senza danni e tu potrai stare tranquillo).

L'azienda, conseguentemente, ha iniziato ad aumentare anche nel numero di dipendenti. Una delle cose che è stata notata nel tempo è che i collaboratori avevano un know how "autodidattato".

Il passo successivo, quindi, per poter immaginare una crescita armonica, al passo con i desideri del cliente e con le aspettative GREEN del mercato era una sola:

ERA NECESSARIO STRUTTURARE ANCHE LA FORMAZIONE

Consapevoli che i benefici della formazione si possono apprezzare nel medio/lungo periodo e che per essere davvero vincente deve essere strutturata come un processo CONTINUATIVO nel tempo, Simba Paper ha iniziato a strutturare i propri percorsi formativi.

Una delle prime innovazioni che sono state pensate erano relative proprio all'elemento visto in apertura del report ossia la comunicazione verso l'esterno con particolare attenzione ai valori che l'azienda vuole perseguire.

Altro elemento fondamentale riguardava l'allineamento in fase di formazione da parte di tutti i lavoratori in modo da raggiungere livelli di conoscenza il più possibile omogenei.

Nel territorio è presente molta concorrenza di packaging ma l'idea di Simba Paper è quella di uscire dalla dimensione del semplice scatolificio grazie al valore aggiunto che può dare l'innovazione e la formazione con l'obiettivo di non avere concorrenza e poter approcciare nuovi prodotti.

Fino ad ora abbiamo parlato di elementi di crescita aziendale: dalla ricerca all'innovazione passando per l'ambiente. Ma per i titolari di Simba l'azienda deve essere anche arricchimento per il territorio in cui opera: un esempio in questo senso sono i diversi stage lavorativi che l'azienda propone tramite ONLUS locali a persone con disabilità. Tutto quello che abbiamo detto fino a questo punto ha un preciso obiettivo: essere differenti dalla concorrenza. Essere diversi per distinguersi, in un mercato il cui prodotto rischia di essere facilmente sostituibile se non si riesce a comunicare un valore aggiunto facilmente individuabile dal cliente.

Fig. 1. Bilancio di Simba Paper Design Srl

SI MBA PAPER DESIGN S.R.L.

Profilo finanziario e dipendenti										
Bilancio non consolidato	31/12/2022 EUR	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS
Ricavi delle vendite	10.196.548	7.887.308	6.174.913	6.185.824	5.651.358	5.680.295	5.564.521	6.768.308	0	6.715
EBITDA	815.892	513.135	495.760	526.704	353.646	364.025	431.432	647.066	-1.298	-7.073
Utile Netto	321.465	117.097	225.571	67.944	18.573	26.197	35.744	226.289	-2.254	-7.752
Totale Attività	7.667.780	7.523.013	6.776.052	6.699.649	6.642.922	6.699.900	6.851.084	8.659.461	11.017	11.839
Patrimonio Netto	1.820.796	1.659.328	1.542.231	1.135.158	1.067.213	1.048.639	1.022.444	986.701	7.746	2.248
Posizione finanziaria netta	2.740.936,00	2.742.444,00	2.459.627,00	2.394.159,00	n.d.	3.046.069,00	2.659.903,00	1.852.670,00	n.d.	-894,00
EBITDA/Vendite (%)	7,88	6,45	7,92	8,34	6,05	6,19	7,57	9,18	n.s.	-105,33
Redditività delle vendite (ROS) (%)	5,14	2,64	2,91	2,57	1,32	1,57	2,66	5,49	n.s.	n.s.
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	6,94	2,80	2,69	2,43	1,16	1,38	2,21	4,47	-20,43	-65,46
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	17,66	7,06	14,63	5,99	1,74	2,50	3,50	22,93	-29,10	n.s.
Debt/Equity ratio	1,63	1,76	1,69	2,30	n.d.	2,95	2,78	3,18	n.d.	0,00
Debiti v/banche su fatt. (%)	28,70	36,68	41,64	41,32	n.d.	52,51	49,98	13,87	n.d.	0,00
Debt/EBITDA ratio	3,64	5,69	5,25	4,96	n.d.	8,48	6,60	4,84	n.d.	0,00
Rotaz. cap. investito (volte)	1,33	1,05	0,91	0,92	0,85	0,85	0,81	0,78	0,00	0,57
Dipendenti	14	20	19	21	23	23	22	25	0	0

Come si evince dall'analisi del bilancio non consolidato degli ultimi 10 anni, i ricavi di Simba Paper, dopo un periodo di stabilità, sono in forte aumento a partire dal 2021, con un bilancio che, nel 2022 aveva di fatto raddoppiato i ricavi delle vendite rispetto all'anno 2017.

Allo stesso modo si noti come l'utile netto sia in forte crescita, così come risultano ampiamente positivi gli andamenti degli indicatori di redditività.

È inoltre in diminuzione l'esposizione ai debiti verso le banche (in rapporto al fatturato).

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Simba vuole essere leader in Italia nel settore del green packaging con la costante ricerca di prodotti innovativi grazie ad un personale altamente formato e coinvolto nella produzione.

Il settore del packaging è costituito da aziende definite di commodities per le quali il prodotto è trattato dal mercato come equivalente o quasi, a prescindere dal suo produttore.

L'azienda, in questa filiera, solitamente entra in una fornitura di service a servizio dei suoi clienti.

Se non sei specifico e riconoscibile in un mercato come questo, dove il rischio, quindi, è quello di essere "trasparenti", diventi facilmente sostituibile e la tua unica arma diventa quella del prezzo, scatenando campagne di costo al ribasso che si trasformano perdenti per tutti gli attori coinvolti.

L'idea è quella quindi di diventare qualcosa di differente dal semplice "scatolificio".

Ma è possibile fare la differenza producendo un prodotto come questo?

Sì, è possibile ricorrendo da un lato all'innovazione (alla base della quale c'è la formazione) e dall'altro attraverso una forte attenzione all'ascolto del cliente e, contemporaneamente, un orientamento al problem solving delle sue richieste.

L'innovazione, nel campo del packaging, è utilizzata per offrire soluzioni che i concorrenti non riescono a dare.

Prima di mostrare il prodotto al cliente, Simba Paper ascolta le sue necessità, le studia e, successivamente, propone un prodotto su misura.

La tecnologia e l'innovazione fanno sì poi che i costi di sviluppo o eventuali inefficienze lungo la filiera di produzione non ricadano sull'acquirente.

Sempre su questo tema non possiamo sottolineare come l'azienda abbia avuto una forte spinta durante il periodo Covid dove l'e-commerce è decollato.

Su questo fronte il mercato italiano era fanalino di coda fino al 2020. È stato in questo periodo che il prodotto "scatola" e più in generale l'elemento packaging ha visto crescere (ed essere riconosciuto) come valore aggiunto in relazione al prodotto finale.

Per gestire gli eventi scatenati dalla pandemia era necessario:

- Aumentare le scorte di magazzino (nel periodo Covid e post Covid le catene di approvvigionamento avevano rallentato la distribuzione delle materie prime e diventava difficile essere flessibili nella produzione),
- Utilizzare il magazzino come scorta di prodotto per i clienti più grandi (che generavano l'aumento di domanda di packaging),
- Velocizzare il processo produttivo per essere più rapidi nella risposta alle fluttuazioni della richiesta di prodotto.
- Aumentare la capacità produttiva, tramite la lettura diretta del file di disegno 3D per la produzione automatizzata delle scatole.
- Aumentare la customizzazione delle scatole

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il Piano Formativo

Il piano formativo di Simba Paper prevede due rami di sviluppo, legati a due ambiti aziendali.

Iniziamo quindi a scendere nel dettaglio del piano formativo e gli ambiti di sviluppo, prodotto e processo che sono stati coinvolti.

Da un lato l'**innovazione di prodotto**. È stato infatti previsto l'inserimento, nella gamma di prodotti, di due nuove linee di Packaging: si tratta di imballaggi con alveare integrato destinate ad utilizzi diversificati, ma soprattutto al mercato del Beverage, settore di punta del business aziendale di Simba. Sono state progettate nuove scatole "automontanti" con divisori integrati, destinate ad eliminare l'identificazione separata dei codici articolo (scatole e separatori) in magazzino, al fine di contenere la movimentazione dei bancali, la quale verrà effettuata in una sola operazione di picking, ottimizzando così layout logistici e spazi di magazzino. Tra gli obiettivi di questa nuova produzione c'è quello di ridurre drasticamente la produzione di polveri di cartone in fase di composizione e assemblaggio.

L'altro processo di innovazione nel quale è stata coinvolta la formazione in esame riguardava l'**innovazione tecnologica di processo**: la nuova gamma di packaging è derivante da una transizione del processo di stampo e taglio del cartone in modo standardizzato, alla prototipazione tridimensionale ed interconnessa al nuovo plotter di taglio digitale.

I vantaggi sono correlati, in entrambi i casi, ad un aumento della capacità produttiva, tramite la lettura diretta del file di disegno 3D per la produzione automatizzata delle scatole, bypassando lo stampo, e soprattutto per la maggiore customizzazione delle scatole, in ambiente simulato, e sempre più in linea con le esigenze del cliente. L'estensione tecnologica del processo di produzione si snoda lungo la supply chain fino a comprendere la piattaforma logistica, che subirà un cambio organizzativo, sia sotto il profilo della gestione automatizzata del polo logistico sia per la qualificazione dei clienti B2B (rivenditori e distributori) tramite audit online, che contribuirà alla realizzazione di pool di clienti di alta referenza.

In questo frame innovativo, l'azienda Simba necessita di evolvere verso processi aziendali sempre meno standardizzati e sempre più focalizzati sulle esigenze di clienti che sono selezionanti e orientati ad intrecciare relazioni di business con fornitori che garantiscono prodotti unici e di qualità, personalizzati, supportati da approvvigionamenti in tempi ridotti e a costi concorrenziali.

Obiettivi generali del piano

"Potenziare le competenze tecnico-digitali per la produzione di nuovi profili di packaging e per ottimizzare i flussi di spedizione per efficientare la logistica distributiva per il mercato clienti B2B".

L'obiettivo generale del piano non si limita ai risultati attesi dall'introduzione dell'innovazione tecnologica prevista, ma tiene conto anche degli impatti che si riverseranno su tutta la filiera produttiva.

Impatti che diventano davvero reali solo mediante la transizione dalla teoria alla pratica e competenze tecniche acquisite con la formazione e che si traducono nell'attuazione di processi e procedure diverse da quelle applicate fino a questo momento.

In estrema sintesi e ricollegandoci alle due distinte linee di innovazione:

Obiettivi di prodotto: realizzazione di nuove linee di packaging con sistema divisore integrato, riduzione delle referenze e ottimizzazione delle operazioni di movimentazione, carico e scarico.

Obiettivo di processo: implementare sistemi tecnologici integrati allo scopo di ridurre i tempi di progettazione, allinearli ai lead time di produzione del packaging; automatizzare i flussi di merci in magazzino e allestire una piattaforma di qualificazione dei distributori in merito ad indicatori di capacità di vendite ed acquisto dei prodotti.

In generale i vantaggi legati all'introduzione di questi nuove metodologie di prodotti/produzione attesi sono:

- Ottimizzare i tempi di consegna: coniugare le esigenze dei clienti, che si aspettano una disponibilità immediata dei prodotti, con le complessità legate alla gestione fisica dei beni.
- Integrazione della piattaforma WMS all'ERP aziendale: creare una connessione tecnologica tra le funzioni aziendali al fine di avere un unico flusso dati sui quali agire.

- Minimizzare i costi e gli errori.
- Monitoraggio continuo del flusso di merci e della loro movimentazione.

Più nel dettaglio, il piano formativo è legato a delle precise aspettative di miglioramento aziendale principalmente connesse alla necessità di ridurre i tempi produttivi, limitare gli scarti e favorire le attività degli operatori del settore, soprattutto i distributori finali.

L'innovazione del prodotto porta con sé grandi vantaggi anche sui processi logistici e di spedizione, favorendo la riduzione dei tempi di movimentazione delle merci e del processo di carico e scarico, il tutto è quantificabile in un risparmio di tempo di circa il 30%.

Alcuni dei vantaggi PER LA PRODUZIONE sono:

- Risparmio di tempo nella configurazione del lavoro.
- Risparmio di tempo / costi non dovendo stampare i fogli aggiuntivi per garantire la registrazione.
- Ritagli più precisi.

Alcuni dei vantaggi PER LA LOGISTICA sono:

- Riduzione notevole delle scorte (fino al 90%)
- Risposte veloci ai cambiamenti di domanda
- Miglioramento dell'accuratezza della scorta

Il saving del passaggio al digitale del processo di produzione e con spinta verso l'innovazione di nuovi prodotti è stimato dai seguenti indici:

- Minori sprechi di produzione: < 50%.
- Riduzione dei tempi di progettazione del 10-25% con CAD.
- Riduzione del lead time: < 35%.
- Aumento della reattività al mercato: >70%.
- Aumento della qualità dei prodotti e della visibilità del brand.

Il ruolo delle Parti Sociali

L'accordo stipulato con le Parti Sociali è propedeutico ai successivi lavori del gruppo tecnico, allargato alle RSU / RSA ed ai componenti del Comitato di Pilotaggio, il quale ha partecipato alla gestione del Piano con attività di indirizzo, di condivisione-valutazione, di individuazione delle buone prassi e modellizzazione degli interventi.

2.4. Considerazioni riepilogative

In Simba la formazione è entrata in gioco per soddisfare il fabbisogno di competenze scaturito dai processi innovativi e ha riguardato soprattutto gli addetti alla produzione, progettazione e magazzino.

Ma la formazione porta con sé sempre benefici enormi per tutti, non solo per chi ha avuto modo di partecipare direttamente alle lezioni. Ha ricadute sulla visione aziendale, sul suo modo di produrre e sul modo di approcciarsi al cliente.

Si tratta di considerarla come un investimento, consci che è un investimento caratterizzato da un ritorno i cui frutti saranno realmente percepiti tra qualche tempo.

Non sempre però quest'ultima affermazione è vera: lo sfasamento temporale tra formazione e risultati percepiti non sempre è così presente.

Il lavoratore intervistato – area amministrazione – ci conferma che la modalità di lavoro, per lei, risorsa aziendale coinvolta nel percorso formativo, è cambiata subito. Appena terminato il percorso formativo si è accorta di quanto fosse possibile essere più veloci (nel suo reparto aziendale) nello svolgere le operazioni lavorative. Non solo: il miglioramento si è percepito fin da subito anche in fase di comunicazione perché, successivamente alla formazione, “si parlava la stessa lingua”.

Il processo di formazione aveva di fatto coinvolto rami aziendali tra loro “slegati” permettendo di vedere come operavano quotidianamente e facendo sì che si capissero le esigenze di ciascun comparto produttivo.

La formazione aiuta a percepire qual è il lavoro del proprio collega. Si mischia produzione con amministrazione e si avvicinano i punti presenti nella filiera aziendale.

La stessa proprietà ha deciso di mettersi in discussione in questo piano formativo ottenendo alla fine un avvicinamento tra la realtà di amministrazione / produzione / commerciale.

Le aspettative dei dipendenti sulla formazione: dai giovani ai collaboratori storici

Entrambi i titolari concordano su come sia cambiata la ricerca del posto di lavoro: oggi è il dipendente che cerca l'azienda, non il contrario.

“Lo abbiamo sperimentato con mano: i giovani cercano - anche - la crescita personale in azienda, crescita che passa attraverso una formazione organizzata e continua.

Per questo quando facciamo selezione del personale condividiamo, in fase di colloquio con il candidato, il nostro progetto di crescita da qui a cinque anni illustrando i nostri obiettivi e i metodi che intendiamo mettere in campo per raggiungere l'obiettivo”.

E alla fine, come detto prima, è il giovane che seleziona l'azienda.

Per quanto riguarda invece i collaboratori storici la formazione è elemento fondamentale per creare un avvicinamento alla proprietà (si supera il concetto di collaboratore / dipendente). Si capisce che la proprietà ci tiene ai propri collaboratori, alla loro crescita, nell'ottica di migliorare tutti insieme ed è motivo di gratificazione.

Sempre i titolari intervistati sottolineano come l'azienda sia prima di tutto un “gruppo di persone” dove alla base per la crescita sia necessario valorizzare la risorsa umana.

3. IL PIANO FORMATIVO

Come visto nel capitolo precedente l'innovazione tecnologica in Simba Paper Design si snoda lungo due direttrici operative, sulle quali l'azienda concentra l'80% dei suoi investimenti in R&S: prodotto e processo.

Nell'**ambito del prodotto**, l'azienda ha messo a punto due linee innovative di scatole, soprattutto per il Beverage, che vengono definite "auto-montanti" e con "Alveare Integrato".

Il concept delle nuove scatole in cui sono condensate queste due importanti caratteristiche funzionali, è stato successivamente concretizzato attraverso una soluzione tecnologica integrata di processo relativa all'utilizzo di un nuovo plotter di taglio digitale, interconnesso ad un software 3D, eliminerà i costi e i tempi associati alla produzione manuale di uno stampo da taglio.

Si tratta di un sistema tecnologico integrato che attraverso la combinazione di velocità e flessibilità garantisce la simultaneità di lavorazioni, puntando a margini più elevati anche su tirature per bassi volumi. Il cambio di passo della produzione di packaging in ambito digitale impatterà anche sulla logistica

Considerando che il mercato di riferimento della Simba Paper Design è il B2B (distributori e grossisti), l'azienda ha ritenuto opportuno realizzare un **nuovo polo logistico** in cui l'innovazione è stata realizzata ad un doppio livello operativo:

- 1) Equipaggiare il magazzino di un sistema di tracciabilità dei codici articolo per il picking, lo stoccaggio e la gestione degli ordini B2B in modo da favorirne la tracciabilità in tempi rapidi, snellendo le procedure interne.
- 2) Realizzare un portale della logistica sul web aziendale per profilare e certificare i clienti B2B attraverso un audit online, assicurandosi in tal modo di affidarsi non a semplici clienti, ma a dei veri e propri partner.

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La formazione entra in gioco per soddisfare il fabbisogno di competenze scaturito dai processi innovativi appena descritti e riguarderà soprattutto gli addetti alla produzione, progettazione e magazzino. La partecipazione alle attività formative del piano, progettate in sinergia con i referenti aziendali e gli esperti che compongono il Comitato Tecnico Scientifico, sarà il modo tramite cui l'azienda ha costruito il percorso di formazione intitolato "L'arte del packaging".

Il percorso mirava a soddisfare il seguente gap di competenze:

- a) Potenziare le competenze tecnico-produttive legate all'uso del nuovo plotter di taglio;
- b) Apprendere gli automatismi delle macchine di taglio integrate ai software di progettazione tridimensionale;
- c) Apprendere le logiche applicative del Just In Time per la gestione virtuosa del magazzino adibito alla distribuzione del packaging per il mercato B2B;
- d) Potenziare il rating del mercato cliente B2B attraverso la realizzazione di un audit online sul Portale della Logistica, accessibile dal sito web aziendale, per consentire la profilazione di clienti.

In particolare, è stato riconosciuto necessario per avviare la nuova modalità produttiva:

- o Formare gli operatori di produzione sul nuovo processo produttivo, in particolare: layout, tempi, fasi, utilizzo dei dispositivi di trasmissione;
- o Formare l'unità tecnica di Progettazione sui nuovi principi di modellizzazione virtuale del design per il packaging;
- o Formare gli Addetti alla Logistica sul nuovo modus operandi volto al miglioramento continuo e alla riduzione, fino all'azzeramento, di attività che comportano sprechi organizzativi e produttivi.

Per ottenere questa disamina di competenze è stato necessario eseguire una attenta rilevazione dei fabbisogni formativi.

Di seguito gli obiettivi della diagnosi e rilevazione dei bisogni formativi:

- 1) La puntuale rilevazione della realtà organizzativa (strategie, obiettivi, funzionamenti, processi, vincoli) declinata in attività, strumenti utilizzati, piani e programmi che ne orientano il funzionamento;
- 2) La definizione dei job profile da coinvolgere;
- 3) La contestualizzazione dei dati inerenti la formazione già effettuata specificando tipologia di iter formativi (individuali, di gruppo, di che ambito), modalità di erogazione ed eventuali criticità piuttosto che strategie e condotte funzionali ed efficaci;
- 4) Una completa definizione delle competenze critiche o emergenti;
- 5) La co-definizione dell'iter formativo con coloro che usufruiranno della formazione stessa.

Il coordinamento di queste attività è stato realizzato con la costituzione di differenti gruppi di lavoro:

Il team imprenditoriale

Composto da: Marica Bonomo - impiegata area commerciale. Nell'ambito del progetto di innovazione tecnologica di prodotto e di processo il suo expertise è stato focalizzato sulla fattibilità dell'investimento in R&S funzionale ad ampliare la gamma della produzione di packaging e intercettare nuove quote di mercato. Inoltre, ha supportato il team commerciale per la realizzazione del format digitale dell'Audit rivolto ai rivenditori ed in generale al mercato clienti B2B.

Il team di ricerca

Dipartimento di Economia Aziendale – Università degli Studi di Verona: coinvolto sul piano formativo. In sinergia con il team imprenditoriale, ha supportato la realizzazione degli automatismi di processo valutandone gli impatti sul business in termini di riduzione dei tempi di assemblaggio e di formulazione dell'ordine, annullando la separazione dei codici articolo tra scatole e separatori, ed aumento della efficienza del processo produttivo e logistico in cui si adopereranno sistemi di automazione avanzata e qualificazione dei distributori.

Il profilo scientifico individuato è stato quello della Prof.ssa Barbara Gaudenzi - Associato al Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Verona. Esperta di supply chain e di processi di riconfigurazione in chiave tecnologica al fine di ottimizzare il valore del prodotto finale, rispetto al mercato clienti.

Soggetti Partner

Gruppo Formazione Srl per le attività di coordinamento didattico e di tutoraggio. Hanno inoltre partecipato al coordinamento didattico del Piano Formativo, alla definizione dei modelli di Formazione Continua oltre al monitoraggio e formazione.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il processo innovativo della filiera produttiva che si è messo in atto in Simba Paper richiede l'acquisizione di competenze tecnico-specialistiche relative alle nuove procedure operative e alla governance dei dati che fornirà il sistema tecnologico integrato fra produzione, progettazione e logistica. La fase di formazione di addetti e responsabili area progettazione ed ufficio tecnico è stata completata entro l'autunno 2021.

L'analisi dei fabbisogni formativi messi in campo dall'azienda ha messo in luce il gap di competenze tra quelle possedute e quelle richieste. Il tutto può essere così riassunto e diviso per aree aziendali.

Competenze possedute:

Addetti alla PROGETTAZIONE: competenze sull'attività di disegno tecnico per la progettazione dei profili scatole con strumenti di disegno tecnico non digitale; competenze di processo per la gestione delle modifiche progettuali.

Addetti alla PRODUZIONE: competenze sulla implementazione del processo di produzione del packaging: dall'ingresso delle materie prime alla realizzazione del prodotto finito. Preparazione dello stampo, programmazione

delle misure delle scatole stabilite dalla progettazione e la velocità di produzione; gestione dei profili di taglio manuale dei fogli di cartone; eseguire taglio, incollaggio e fustellatura.

Addetti alla LOGISTICA: ricezione e controllo del prodotto finito, immagazzinamento, confezionamento, stoccaggio, gestione degli spazi e dei parametri fisici del magazzino per lo stazionamento del prodotto e distribuzione dei prodotti ai clienti esterni; gestione degli spazi del magazzino tradizionale, utilizzo dei migliori criteri di classificazione e individuazione del prodotto, riassortimento delle referenze mancanti con sistema di comunicazione non digitalizzato.

Competenze da acquisire:

Addetti alla PROGETTAZIONE: acquisire competenze di sviluppo prodotti nuovi attraverso l'utilizzo del disegno tecnico tridimensionale; apprendere le conoscenze delle principali tecniche di sviluppo prototipi e mockup 3D in ambiente virtuale; eseguire una analisi di ottimizzazione topologica del prodotto al fine di modificare la geometria in fase di prototipazione; conoscere i principi della progettazione strutturale di imballaggi e packaging customizzato.

Addetti alla PRODUZIONE: apprendere la capacità di governare la comunicazione bidirezionale tra Digital Converting Machine e impostare l'acquisizione del file Cad-X 3D; acquisire competenze tecniche per la piegatura di un disegno 3D e controllare la presenza di incorgenze prima di effettuare la stampa.

Addetti alla LOGISTICA: acquisire le conoscenze dei meccanismi di funzionamento dei lettori barcode memorizzando la posizione delle merci per soddisfare una futura richiesta di prelievo degli articoli contenuti. Conoscere i principi fondamentali delle tecnologie 4.0 applicate alla logistica integrata B2B, attraverso l'integrazione tra piattaforma WMS e ERP aziendale; effettuare il monitoraggio delle scorte in relazione ai tempi di riassortimento fornitore, saper gestire l'interfaccia informatica per l'invio degli input di riassortimento.

Gap emerso come differenza tra competenze possedute e nuove competenze richieste:

Addetti alla PROGETTAZIONE: scarsa capacità di applicare tecniche di modellizzazione virtuale di prototipi e realizzare mockup customizzabili; scarsa capacità di gestire strumenti digitali integrati e comprendere il valore dei dati tecnici in tempo reale per apportare modifiche alla struttura di packaging.

Addetti alla PRODUZIONE: nessuna capacità di gestire l'assetto produttivo digitalizzato integrato tra Plotter di Taglio digitale ed importazione dal Software ArtiosCAD del file 3D pdf, by passando la fase di realizzazione dello stampo per i nuovi profili di packaging.

Addetti alla LOGISTICA: scarsa capacità di ottimizzare l'uso delle tecnologie digitali interconnesse per la gestione dell'ordine di arrivo, tracciabilità codice e picking automatizzato.

Il risultato è stato quindi la definizione di un impianto didattico costituito da:

- Obiettivi formativi da raggiungere, coerenti con le strategie di sviluppo dell'azienda;
- Profili professionali da qualificare ulteriormente attraverso il consolidamento o l'acquisizione di competenze professionali specifiche e correlati alle caratterizzazioni dell'innovazione digitale dei processi.

La modalità di raccolta dei fabbisogni formativi in termini di gap delle competenze ha previsto una analisi dei bisogni formativi congiunta alla valutazione delle posizioni e prestazioni dei dipendenti coinvolti nel presente piano formativo in qualità di discenti.

Tale processo di rilevazione ha visto l'attivo coinvolgimento dell'azienda e dei suoi dipendenti attraverso analisi desk, questionari, e interviste individuali effettuate mediante collegamenti online.

L'analisi dei bisogni formativi aziendali è avvenuta quindi attraverso la raccolta dei dati riguardanti:

- 1) L'organizzazione, al fine di avere una descrizione dei diversi aspetti della realtà organizzativa, degli eventi del passato verificatisi all'interno o all'esterno dell'organizzazione, degli eventuali eventi critici che hanno messo in crisi il funzionamento e/o la sopravvivenza dell'azienda;
- 2) Le strategie e gli obiettivi dell'azienda, dei piani e programmi verso cui è orientata l'azienda;
- 3) Il personale, al fine di raccogliere dati relativi al rapporto con l'organizzazione aziendale

- 4) La formazione, per avere un quadro storico delle pregresse attività formative realizzate all'interno dell'organizzazione.

L'analisi dei bisogni formativi è avvenuta attraverso:

- 1) L'analisi delle attività (avere una descrizione dei ruoli che i lavoratori svolgono nella quotidianità, con particolare attenzione agli aspetti critici insiti nella specifica mansione direttamente correlata ai processi di innovazione); L'analisi del ruolo (il fine è stato avere una descrizione in merito ad alcuni aspetti organizzativi utili all'identificazione dei bisogni formativi);
- 2) L'analisi degli eventi critici (descrivere situazioni che i dipendenti ritengono particolarmente critiche nello svolgimento della loro attività);
- 3) L'analisi del sistema di attese (ottenere una rilevazione esplicita della necessità di bisogni formativi da parte del personale).

All'analisi dei bisogni formativi si è affiancata una **valutazione delle posizioni e delle prestazioni in termini di gap di competenze**, nel corso della quale sono stati presi in esame:

- 1) Lo scopo della posizione (finalità della posizione nella struttura organizzativa, obiettivi primari della posizione);
- 2) La dimensione della posizione (dati quantitativi che caratterizzano la posizione all'interno della organizzazione);
- 3) La collocazione della posizione nell'organigramma;
- 4) Il contesto in cui la posizione si colloca (caratteristiche dell'ambiente interno/esterno alla posizione);
- 5) Le principali azioni poste in essere dalla posizione;
- 6) Le principali aree di risultato che la posizione intende raggiungere;
- 7) Le conoscenze richieste per lo svolgimento efficace della posizione;
- 8) I requisiti professionali critici per la copertura ottimale della posizione;
- 9) Il grado di autonomia e discrezionalità di cui gode la posizione;
- 10) Le competenze tecnico specialistiche richieste dalla posizione;
- 11) I comportamenti richiesti dalla posizione;
- 12) Gli obiettivi e i risultati che la posizione intende perseguire.

Le attività in questione hanno previsto l'impegno di circa 40 ore/uomo da realizzare nell'arco di tre mesi: due mesi antecedenti alla presentazione del piano e un mese per quanto pianificato in una eventuale fase di attuazione.

Per la realizzazione è stato coinvolto un referente scientifico del dipartimento di economia aziendale dell'università degli Studi di Verona e un professionista esterno esperto in progetti complessi di formazione continua.

Sono stati realizzati:

- n. 1 Report delle competenze critiche ed emergenti;
- n. 1 Elenco delle azioni formative del Piano.

L'attività formativa prevede:

- 1) Differenti modalità di erogazione in aula (50 ore ovvero il 20% dell'intervento) e affiancamento (200 ore ovvero l'80% dell'intervento);
 - 2) Schede di dettaglio dei corsi formativi (con definizione di struttura generale, sequenza degli argomenti, correlazioni e tempistica);
 - 3) Materiali didattici quali slide, dispense e CD multimediali;
 - 4) Organizzazione di workshop finale che prevede il coinvolgimento di almeno 100 partecipanti.
- Adeguatezza e coerenza delle attività rispetto a obiettivi, articolazione ed attività formative del Piano.

Tra le metodologie didattiche è stato utilizzato l'affiancamento o work experience. Relativamente alle modalità di verifica degli apprendimenti, momento che fornisce le prime evidenze circa il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi, sono state previste prove di verifica che ogni docente e tutor doveva realizzare per ogni

percorso/azione sia in itinere che al termine e che saranno finalizzate a percepire l'appreso/acquisito in termini di competenze. Le modalità di verifica dell'apprendimento previste sono i test di apprendimento.

Il team di progettazione ha, inoltre, previsto le modalità di valutazione dell'efficacia formativa a valle dell'erogazione. La valutazione è stata finalizzata a raccogliere le informazioni che permetteranno di evidenziare i risultati dell'azione sia dal punto di vista formativo che organizzativo, costituendo un feedback sul corso, utile sia per la eventuale messa a punto di successive edizioni del corso, che per la progettazione di eventuali aggiornamenti o follow up (questionario di gradimento compilato da ogni singolo partecipante a fine azione; questionario di valutazione da somministrare all'azienda).

Valutazione ex post

Gli effetti del progetto formativo devono tradursi in un miglioramento/cambiamento nello svolgimento delle modalità operative. Il grado di trasferibilità si determina attraverso la misurazione dei nuovi comportamenti lavorativi derivati dal progetto di formazione, ovvero misurando il grado di applicazione delle conoscenze e delle abilità acquisite durante il percorso di aggiornamento. L'osservazione diretta e l'analisi delle abilità professionali hanno permesso una valutazione più attenta dei vantaggi scaturiti a seguito della partecipazione al progetto.

3.3. Considerazioni conclusive

Secondo la proprietà di Simba Paper, il rischio, quando si parla di formazione continua, è di realizzare interventi formativi che soddisfino i bisogni esclusivamente dei committenti, o dei destinatari, o addirittura solamente degli stessi formatori. È invece necessario sviluppare modelli formativi che trovino il modo di coinvolgere tutti gli attori coinvolti nel processo di formazione (dagli imprenditori, ai lavoratori, dalle parti sociali, ai tecnici e i formatori).

Ognuno di queste figure deve avere la possibilità di scoprire nella formazione una risposta ai propri bisogni e uno strumento reale di crescita.

Si tratta quindi di definire metodologie e modelli di formazione continua che siano rispondenti alle esigenze sia del singolo e, contemporaneamente, per l'azienda.

La formazione continua si configura quindi come un percorso di accrescimento tanto per il singolo quanto per l'azienda.

A questo si aggiunge la crescita della consapevolezza che l'impresa non è costituita da tanti singoli "IO" intesi come punti della catena di produzione, ma deve essere intesa come un "NOI" azienda.

La trasformazione del processo produttivo ha avuto una ricaduta importante sui rapporti interpersonali delle persone che hanno avuto modo di capire necessità e metodi di lavori di aree produttive con cui, prima del piano formativo, non avevano mai avuto modo di confrontarsi realmente.

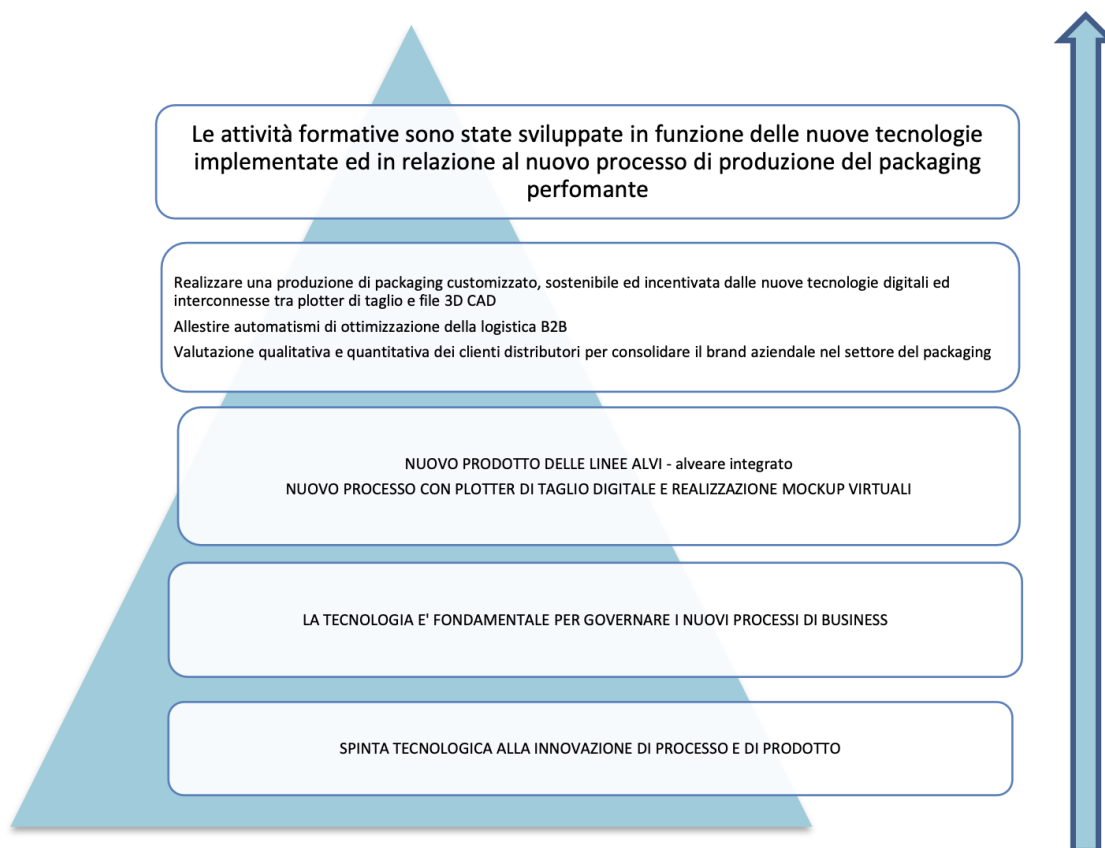
Possiamo così riassumere i macro-obiettivi del percorso di realizzazione del Piano Formativo:

- Coordinamento, integrazione, scambio e condivisione di esperienze ed informazioni su azioni che coinvolgono gruppi, sistemi, reti e filiere;
- Definizione di interventi di preparazione e accompagnamento per la pianificazione di contenuti e modalità di erogazione della formazione;
- Massima valorizzazione del processo formativo;
- Sviluppare metodologie/attività congruenti con le tematiche erogate e target di riferimento;
- Accrescere il tasso di adesione e il livello di soddisfazione in termini di impatto e risultato.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

Figura 2: collegamento tra innovazione tecnologica e formazione



Fonte della figura 1 è il formulario del Piano Formativo di Simba Paper (Pagina 43). È stato inserito nel report perché rappresenta bene gli step che portano dall'idea di necessità di rinnovamento tramite l'innovazione, alla conseguente necessità di formare le risorse umane per applicare questa trasformazione.

Anche in questo caso l'impatto della formazione si può dividere per settori aziendali, fermo restando come, per ottenere reale innovazione sia necessario coinvolgere tutti i piani aziendali, dalla produzione alla logistica, dall'amministrativo ai commerciali.

La formazione corre lungo tutti i rami aziendali con un sotteso beneficio: far comunicare meglio settori dell'impresa che solitamente si parlano poco alla ricerca della nuova gestione del flusso di informazioni necessario per ottenere dei vantaggi concreti.

Vantaggi che si possono dividere nel seguente modo:

Tecnico-organizzativi:

- Maggiore velocità nel processo di produzione grazie alle tecnologie digitali integrate tra plotter di taglio e acquisizione in automatico del file 3D;
- Incremento del margine di precisione e riduzione degli scarti;
- Standardizzazione dei dati prototipali per la creazione dei mockup virtuali che consente la standardizzazione del processo produttivo.

Obiettivi commerciali

- Ampliare le quote di mercato assicurando un nuovo prodotto che comporta vantaggi per il cliente in termini di riduzione dei costi, dei tempi e di recupero della efficienza organizzativa;
- Aumentare il fatturato predisponendo una nuova linea di business;

- c) Maggiore capacità di risposta al mercato in termini di realizzazione di prodotti customizzati e riduzione dei tempi di evasione degli ordini in funzione delle ottimizzazioni apportate alla logistica B2B.

Volendo fare un esempio concreto di impatto della formazione si riporta il caso della figura aziendale del “Customer Care”. Dopo il percorso formativo questa figura gode di maggiore responsabilità e maggiore autonomia nel lavoro oltre ad una migliorata conoscenza dei prodotti con cui deve interfacciarsi.

Ma più in generale si nota una maggiore sicurezza nel proporre ai clienti il prodotto legata ad una maggiore consapevolezza e sicurezza in quel che si sta facendo oltre ad una più elevata conoscenza del prodotto che si sta vendendo.

4.2. Considerazioni conclusive

Le considerazioni conclusive sono state ben espresse dal management dell’azienda che viene quindi riportato nel report in prima persona a seguire.

*“Non giriamoci troppo attorno: serve organizzazione quando decidi di fare formazione continua.
Non è facile, perché il ciclo produttivo dell’azienda è tanto più efficiente quanto più è continuo nel tempo.
Potrei riassumere il concetto con la frase*

LA FORMAZIONE È IMPORTANTE MA NON URGENTE

I risultati di queste cose sono legati a processi medio lunghi. In compenso quello che vedi subito è che la produzione si ferma con tutte le conseguenze del caso.

Quando riesci a superare questo scoglio e capisci che formazione è crescita allora organizzi il tuo tempo di conseguenza perché se decidi che la formazione È INVESTIMENTO, il tempo lo trovi.

E poi non si può che apprezzare la soddisfazione che vedi nei tuoi collaboratori. Più formazione fai, più ne vorresti. Come si dice: l’appetito vien mangiando.

Se devo trovare delle criticità, a volte è frustrante quando non vedi subito il risultato, soprattutto in un mondo aziendale come il nostro, competitivo, dinamico e abituato a performare al massimo della sua velocità.

E poi non si può sottolineare quanto i processi burocratici per aderire, avviare e verificare il processo formativo siano lunghi e complessi. Anche in questo caso servono tempo e risorse per gestire l’intero processo”.

5. CONCLUSIONI

Figura 3 – SWOT Analysis

Punti di forza	Debolezze
• Approccio ad un mercato di prodotto commodities tramite processi innovativi (a cui vengono affiancati i dovuti processi formativi) in modo da realizzare una reale differenziazione dai concorrenti, percepita in primis dai clienti.	• Il prodotto che tratta Simba Paper – se non adeguatamente valorizzato tramite processi e prodotti innovativi che si possono ottenere solo tramite una mirata formazione – sono facilmente sostituibili tra un fornitore e l'altro con il rischio di generare una concorrenza di prezzo, pericolosa - e difficilmente sostenibile nel lungo periodo - per tutti gli operatori in quel mercato.
Opportunità	Rischi
• Il Covid e l'aumento della movimentazione di prodotto on line hanno fatto esplodere alcuni mercati per i quali Simba è fornitore. • L'uso di nuove tecnologie e la relativa formazione permetterà a Simba Paper di sfruttare al massimo le opportunità di questa espansione di mercato.	• Non sono stati rilevati specifici rischi / legati al tema della formazione tali da dover essere riportati nella griglia.

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

La formazione è un processo complesso che può essere influenzato positivamente da elementi differenti in base al contesto di riferimento aziendale nel quale sono inseriti.

L'intervista strutturata somministrata a Simba Paper ha permesso di mettere in luce alcuni dei fattori competitivi che hanno generato una formazione apprezzata dai dipendenti e che sta cambiando il modo di lavorare e di essere più produttivi dell'azienda e dei lavoratori.

Di sicuro, il primo passo è quello della **motivazione**. Nella formazione ci si deve credere sia lato azienda, sia dal punto di vista dei lavoratori.

La formazione deve essere un valore di crescita **condiviso** altrimenti l'impresa non avrà mai tempo di realizzarla e il dipendente troverà il modo di non farla o non applicarla nella sua vita lavorativa.

Segue un processo di costruzione della formazione dedicato, **studiato ad hoc** anche con l'ausilio di professionisti esterni, ma sempre condiviso dall'azienda.

Materiali didattici appropriati: la scelta di materiali didattici appropriati, come libri di testo, video, esercizi e strumenti interattivi, può arricchire l'esperienza di apprendimento. Su questo si fa un inciso riportato da una dipendente formata che ci tiene a specificare che *“il piano ha fatto nascere l'esigenza di creare nuove procedure relative a come viene fatto e come deve essere svolto il lavoro. Da lì nascono i nostri manuali e le nostre procedure che vengono integrate da noi in prima persona. Una volta creato il manuale questo viene condiviso per essere testato e vedere se effettivamente è chiaro. Come tutte le cose il processo va personalizzato nell'applicazione”*.

TESTI CHE VENGONO PRESENTATI A TUTTI ANCHE A CHI NON È FORMATO. LA FORMAZIONE CREA FORMAZIONE

Obiettivi chiari: Definire obiettivi di apprendimento chiari e misurabili aiuta a comprendere qual è lo scopo finale della formazione erogata.

Personalizzazione: la formazione personalizzata, adattata alle esigenze individuali dei lavoratori può essere estremamente efficace.

Valutazione: Un sistema di valutazione obiettivo ed equo può fornire un incentivo per l'apprendimento e misurare i risultati ottenuti.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

La differenziazione dalla concorrenza per Simba Paper è fondamentale. È fondamentale per anticipare i competitor e per distinguersi in un mercato dove il prodotto è facilmente sostituibile.

Ecco, quindi, che entra in gioco il valore del comunicare il processo di innovazione ai propri clienti, nell'ottica di dare ancora più valore agli sforzi che l'azienda sta facendo, tramite la formazione, nell'innovazione (di prodotto e di processo) per i propri acquirenti.

Perché se il prodotto, come detto, è facilmente sostituibile, così non lo sono le conoscenze e i valori che l'azienda persegue.

Oltre al piano formativo legato all'innovazione di due nuove linee di prodotto, delle modalità di produzione e della logistica del magazzino, Simba si impegna a comunicare le novità, l'approccio al cliente, l'innovazione introdotta con la formazione, e lo fa tramite una grande attenzione ai suoi canali di comunicazione verso l'esterno, per primo il sito internet.

La comunicazione, quindi, non è legata tanto al tema della formazione in sé e per sé, piuttosto cerca di tradurre l'impegno dell'azienda nel mostrare i risultati dell'innovazione connessi alla formazione stessa.

Nel mondo di oggi, dove l'esigenza di saper comunicare il proprio valore è più che mai al centro degli sforzi aziendali, saper raccontare ai propri clienti quanto la formazione sta impattando sull'innovazione dell'azienda risulta una buona pratica da COMUNICARE e da diffondere a tutte quelle imprese che credono e si sforzano di attuare percorsi formativi innovativi.

5.3. Conclusioni

Tutti gli elementi visti al punto 5.1 possono essere facilmente ritrovati nel percorso formativo di Simba Paper.

Una azienda che fa dell'innovazione una costante.

Innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione nella comunicazione verso l'esterno mettendo al centro principi e valori prima ancora del prodotto.

I risultati sono solo la conseguenza dei fattori appena visti se applicati con costanza, regolarità, convinzione e, molto importante, utilizzando un'ottica temporale di valutazione dei vantaggi attesi spostata in un arco temporale medio lungo.

L'idea di formazione aziendale parte dallo studio. Si studia l'azienda, si studia il mercato di riferimento, si studiano le proprie competenze. Solo successivamente si inizia ad immaginare l'innovazione e il percorso formativo che porterà alla sua realizzazione con la consapevolezza che i risultati reali saranno ancora distanti dal farsi apprezzare.

Per questo sarebbe utile introdurre il concetto di formazione continua in tutte le aziende. Solo così si può immaginare un processo ininterrotto di - bisogni - studio della soluzione - formazione - risultato, considerando il tutto come un flusso ininterrotto facente parte integrante del processo di produzione così come lo è il comparto di produzione, il comparto amministrativo o il comparto vendite.

Abbiamo sentito molte volte come il flusso produttivo non possa essere interrotto ma, se ci si crede davvero, questa idea può e deve essere applicata anche al flusso formativo.

Mai come oggi stiamo analizzando aziende che fanno innovazione digitale partendo dal miglioramento del flusso delle informazioni che parte dall'approvvigionamento per arrivare al magazzino/vendita.

È nella creazione/gestione di flussi di informazioni precisi e ininterrotti che oggi abbiamo studiato l'innovazione. Allo stesso modo dovrebbe essere trattato il flusso di formazione per essere efficiente, rispondente ai bisogni dell'azienda e soprattutto misurabile in una crescita costante.

Un'ultima nota: si sottolinea come innovazione digitale di prodotto in molti casi sia comunque una innovazione che, in qualche modo, si può collegare al tema del GREEN.

Il cambio generazionale, di sensibilità (e di necessità immediata) di rispettare codici etici legati al mondo dell'eco sostenibilità lega l'innovazione di prodotto, a sua volta legata all'innovazione di processo digitale, alla trasformazione del prodotto in ottica maggiormente GREEN.

6. Bibliografia e sitografia

Sito Internet Aziendale www.simbapaperdesign.com

Formulario di presentazione del Piano formativo di CFI Simba Paper Design Srl